Sorin D. Buhaș

Managementul organizațiilor sportive

Abordări teoretice



Presa Universitară Clujeană

Sorin D. Buhaș

Managementul organizațiilor sportive

Abordări teoretice

Presa Universitară Clujeană

2020

Referenţi ştiinţifici:

Prof. univ. dr. Gheorghe Dumitrescu

Prof. univ. dr. Vasile Marcu

ISBN 978-606-37-0855-8

Tehnoredactare computerizată: Cristian-Marius Nuna

Universitatea Babeş-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro
http://www.editura.ubbcluj.ro/

CUPRINS

Cuvânt înainte

Prezenta lucrare, *Managementul organizațiilor sportive. Abordări teoretice*, reunește cunoștințele teoretice esențiale referitoare la managementul organizațiilor sportive, absolut necesare înțelegerii și practicării unui management profesionist. Această carte furnizează conducătorilor de organizații sportive, dar și celor interesați de modul în care se conduce un club sportiv, suportul teoretic și științific managerial pentru o bună performanță și funcționalitate a acestora.

Lucrarea a presupus un volum mare de muncă în ceea ce privește parcurgerea și sintetizarea literaturii științifice românești și internaționale, bibliografia ilustrând cu precădere acest fapt.

Cartea are ca obiectiv principal prezentarea cadrului teoretic general cu privire la managementul organizațional și al celui sportiv, în mod special. Autorul fundamentează necesitatea acestei lucrări prin faptul că mediul înconjurător, indiferent de formele în care este organizat, este structurat după anumite legi. Structurile care îl compun se manifestă impuse de reguli și legi, ordinea fiind cea care le guvernează. Aceste forme de organizare implică știința de a conduce. În perioada actuală această știință poartă denumirea de management și este orientată spre mediul organizațional. Apare ca activitate științifică, managementul organizațional.

Volumul este structurat pe 6 capitole care tratează problematica de bază a managementului.

Autorul ne introduce în concepția managementului organizațional prin prezentarea cadrului legislativ în baza căruia funcționează activitatea de educație fizică și sport în România, dar și a conceptelor care reglementează domeniul. Pentru cei interesați, se evidențiază și un scurt istoric al evoluției conceptului de management în context internațional dar și național. Organizarea activității sportive în România a fost abordată ca o necesitate în literatura de specialitate, ea fiind prezentată foarte clar, bine structurat, constituind o sursă științifică de informare în domeniul științei sportului.

În conținutul acestei cărți autorul abordează esența activității de management și anume funcțiile, principiile și sistemul de management fără de

care nu putem vorbi despre management organizațional. Structura acestei părți este bine informată și argumentată. Se evidențiază o structură logică și o bună cunoaștere a literaturii de specialitate. În continuare, autorul evidențiază importanța managerilor și a deciziei acestora în cadrul activității de conducere a organizațiilor sportive. Calitatea procesului de management și nivelul rezultatelor obținute de către o organizație depinde de modul de pregătire, calitățile și deprinderile managerilor, deoarece ei sunt cei care exercită funcțiile managementului. Autorul scoate foarte bine în evidență faptul că decizia managerială reprezintă instrumentul specific de exprimare a managerului, calitatea conducerii unei organizații fiind cel mai bine evidențiată prin deciziile elaborate și aplicate.

O altă perspectivă a autorului este legată de abordarea sistemică a managementului organizațiilor sportive, dar și a activității de educație fizică. Abordarea sistemică în cercetarea domeniului educației fizice și a sportului este justificată atât de existența educației fizice și sportului ca știință, cât și de elementele cu care aceasta operează: sistem, structură, funcție. Diversitatea în complexitate a fenomenului educație fizică și sport, multitudinea de relații adiacente și subordonatre obligă autorul la o permanentă căutare și adecvare a mijloacelor de investigare, iar abordarea în concepția sistemică nu face decât să ușureze și să dea consistență și coerență prezentei lucrări. Autorul evidențiază complexitatea crescândă a fenomenului de management organizațional ce a impus abordarea sistemică a acestuia, dar și capacitatea organizațiilor sportive de a se adapta la cerințele mediului intern și extern.

Volumul, în ansamblul său, aduce pentru cunoscătorii domeniului, dar nu numai, o abordare personală și necesară în ceea ce privește managementul organizațiilor sportive. Într-o literatură românească nu prea bogată în acest domeniu, autorul propune cu îndrăzneală și curaj o abordare specifică a managementului organizațional, suprapus cu activitatea organizațiilor sportive. Cartea este bine construită și structurată, având amprenta abordării personale a autorului, astfel încât consider că acest volum îmbogățește în mod substanțial literatura de specialitate românească.

Astfel, managerilor de organizații sportive le recomand o lucrare științifică originală, bine documentată și de strictă actualitate. În egală măsură, prezentul volum se adresează și studenților din domeniul științei sportului.

Prof. univ. dr. ***Vasile Marcu***

1. Introducere

În percepția actuală a mediului înconjurător, indiferent de formele în care este organizat, mediul este structurat după anumite legi care îl guvernează. Structurile componente au un mod de manifestare impus de un sistem de reguli și legi. Sistemul de reguli și legi impune modul de manifestare a structurilor componente. Așadar, ordinea este cea care guvernează și trebuie menținută sau îmbunătățită, în funcție de cadrul social. Aceste forme de organizare socială implică știința de a conduce. În perioada actuală această știință poartă denumirea de management și este direcționată ca adresabilitate spre mediul organizațional. Apare așadar ca activitate științifică – *managementul organizațional.*

În timp, știința managementului devine una dintre cele mai importante științe. Problemele sunt soluționate prin evidențierea unor metode sigure și raționale. Conducerea organizațională presupune în primul rând unitatea elementelor componente ale organizației, unitatea lor organică.

Făcând referire la conexiunea conducerii cu latura culturală, Drucker identifică faptul că managementul reprezintă o cultură și un sistem de valori.[1]

Nu putem vorbi despre dezvoltarea socială și economică dacă în cadrul unei organizații conducerea acesteia nu poate să evidențieze moștenirea culturală specifică țării respective, a poporului respectiv sau așa cum afirmă Drucker „este lecția pe care o dă Japonia și faptul că ea a reușit, cu un secol în urmă, să aplice valorile tradiționale ale propriei comunități și valorile sale umane în vederea îndeplinirii unor obiective ale unui stat industrializat modern.”[2]

Organizațiile au devenit în zilele noastre parte a realității care ne înconjoară. Omul a trăit în organizații încă din perioada apariției sale, în interiorul cărora am existat și ne-am dezvoltat. Organizarea legăturilor dintre primele ființe gânditoare a determinat de altfel, desprinderea lor de animale. Fiecare om, încă de la începutul existenței sale își desfășoară activitatea în organizații (familie, școală, loc de muncă, etc.)

---

[1] Drucker, Peter, 2006, *Despre profesia de manager,* Editura Meteor Press, București.
[2] Drucker, Peter, 2004, *Managementul viitorului,* Editura ASAB, București.

Ca entitate izolată, omului îi sunt accesibile activități extrem de restrânse. În cadrul unor organizații, organizarea și desfășurarea activităților s-a impus ca o necesitate privind cooperarea umană. Capacitățile omului de a acționa, forța lui de a răspunde presiunilor mediului exterior, posibilitățile lui de acționare, sunt limitate.

Chester Barnard[3], în perioada interbelică, încercând să explice și să argumenteze apariția organizațiilor, arată că atât în raport cu solicitările mediului înconjurător cât și în ceea ce privește propriile capacități, omul ca individ izolat este limitat, depășirea limitelor fiind cu putință prin acțiunea socială de cooperare.

Prin cooperare în organizații, oamenii pot face lucruri pe care nu le pot realiza individual.

Sunt necesare anumite condiții pentru a construi o organizație:

- existența unor indivizi care admit să coopereze în vederea realizării unui scop care este al fiecăruia în parte și al tuturor împreună;
- indivizi care au capacitatea de a comunica între ei, de a conlucra efectiv pentru realizarea scopului comun.

Apariția organizațiilor a fost condiționată de un factor important care reprezintă nevoia oamenilor de cooperare, ei fiind înzestrați cu capacități de cunoaștere asupra realității, mediului înconjurător și a lor înșiși. Capacitatea de cunoaștere a omului, pe măsura îmbunătățirii bagajului educațional, este într-o continuă expansiune. Ca individ izolat, omul are capacități restrânse și limitate de cunoaștere. Acest lucru obligă la:

- ✓ însumarea și însușirea tuturor cunoștințelor existente, ca urmare a descoperirilor făcute de precedentele generații, reprezintă bagajul cultural al omenirii (de altfel dacă fiecare generație ar relua învățarea tuturor cunoștințelor ar fi un lucru inutil și imposibil);
- ✓ cunoașterea determină specializarea dar și necesitatea specializării prin prisma rezultatelor ei, făcându-se posibil în acest caz aprofundarea cunoașterii datorită acțiunii indivizilor care fac parte din aceeași generație.

Apare astfel cu precădere necesitatea cooperării în cunoaștere. Cunoașterea nu poate fi un scop în sine. Cunoașterea generează capacitatea omului de a schimba, de a transforma și de a modifica. Omul produce schimbări în natură

[3] Barnard, Chester, 1948, *Organization and Management: Selected Papers*, Harvard University Press, Cambridge.

pentru îmbunătățirea condițiilor de viață. Astfel, ca entitate care transformă, ca individ care învață și acceptă să utilizeze unelte, care produce si creează obiecte noi, omul este supus acelorași limite ale acțiunii izolate și are deschisă aceeași cale de apărare a limitelor sale:

- implicarea activității umane determină diviziunea muncii, aspect care generează evidențierea unui scop comun al unui grup de indivizi, cu eforturi mult mai reduse decât dacă fiecare individ ar acționa separat;
- simultan, fiecare individ în parte își poate dezvolta și afirma mai repede și mai clar propria forță de acțiune, concentrarea pe un obiectiv particular, obținut prin diviziunea obiectivului general; prin organizare sporește eficiența acțiunii și se micșorează timpul de realizare a acesteia. În societatea actuală eficiența și timpul devin valori tot mai semnificative, prezența lor fiind foarte importantă privind existența organizațiilor.

Apare astfel, ca o importanță majoră, necesitatea cooperării privind calitatea acțiunii.

Omul ca entitate, ca individ, este o ființa bio-psiho-socială. Sub aspectul abordat de noi, se evidențiază caracterul social, omul neputând trăi decât cu semenii săi. El nu există decât ca element într-o relație prin care este permanent legat de alți oameni. Așadar societatea este formată de încrengătura relațiilor interumane.

Acest lucru pune în evidență următoarele:

- valoarea omului este pusă în evidență numai prin semenii săi; societatea este cea care dă măsura valorii individului indiferent de natura acesteia (umană, profesională, etc.); chiar și propria imagine a omului despre el însuși este dată de părerea societății despre el; omul se evidențiază și se afirmă așadar numai împreună cu semenii, într-o colectivitate, într-o organizație.
- realizarea necesităților umane de bază este posibilă datorită modului de organizare a vieții sociale (nevoia de înțelegere, afecțiune, comunicare); includem aici și satisfacția oferită prin muncă, aprecierea activității bine făcute, acestea fiind îndeplinite numai în cadrul diferitelor forme de organizare umană; așadar cooperarea în acțiune și cooperarea în cunoaștere se întrepătrund cu cooperarea socio-morală și afectivă.

Apariția și existența organizațiilor este condiționată de posibilitatea acestora de a satisface necesitățile individuale (ale acelor indivizi care alcătuiesc organizația) mai repede, complet și mai eficace decât prin acțiune izolată dar și posibilităților lor de a reacționa la unele necesități fundamentale.

Punerea în evidență a importanței organizațiilor impune și conducerea acestora. Indiferent de aplicabilitatea acestora, organizațiile trebuie să performeze, acest lucru putându-se realiza printr-un management de calitate.

„În vorbire curentă, prin management se poate înțelege atât activitatea practică desfășurată de conducătorii diferitelor organizații (manageri), cât și persoanele sau organismele care conduc aceste organizații.'[4] Această activitate trebuie să se bazeze pe o serie de cunoștințe științifice puse la dispoziția managerilor de către știința managementului.

Se reliefează astfel importanța studiului managementului organizațiilor, deoarece societatea contemporană, competitivă și competițională, nu mai permite progresul fără aportul științei, fără un fundament științific al celor implicați în activitățile sociale. Acest fenomen se transpune normal și inevitabil și asupra activității sportive din țara noastră.

În contemporaneitatea universală și actuală orice proces sau fenomen poate și trebuie privit ca un sistem. În accepțiunea modernă orice activitate aparține unei tipologii sistemice, teoria contemporană a sistemelor confirmând vechea axiomă că unitățile întregului nu se rezumă la cele ale părților sale. Este mai mult decât evident faptul că nu este important doar luarea în considerare a tuturor aspectelor, ci în primul rând unitatea lor organică.

De altfel Drucker, făcând referire la conexiunea conducerii cu cultura, identifică faptul că managementul reprezintă o cultură și un sistem de valori.[5]

Aristotel[6] spunea despre un sistem că reprezintă mai mult decât totalitatea părților; sistemul reprezintă un ansamblu unitar de elemente aflate într-o interconectare permanentă, urmărind realizarea unui scop.

Mai recent, academicianul Mircea Malița în cartea sa „Aurul cenușiu – Eseuri rostite" spune că „sistemele sunt de două feluri: unele care pot să fie nemijlocit controlate de om și altele care pot fi numai mijlocit controlate de om"[7].

---

[4] Burduș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță, 1999, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, București.

[5] Drucker, Peter, 2006, *Despre profesia de manager,* Editura Meteor Press, București.

[6] Aristotel, 2002, *Politica,* Editura ANTET, Ploiești.

Una dintre cele mai importante științe devine știința managementului, oferind metode sigure, raționale, de tratare a unor probleme; întregul univers (inclusiv sub aspect organizațional) este compus din sisteme simple sau complexe subordonate sau supraordonate.

Desfășurarea proceselor complicate care au loc în societate nu se pot explica decât dacă și societatea este socotită un sistem dinamic și complex. În zilele noastre, acest concept s-a afirmat în majoritatea științelor, iar abordarea lor nu este posibilă fără a folosi adecvat teoria generală a sistemelor.

Dacă facem o analiză a contextului care determină apariția organizațiilor, observăm că încă din preistoria existenței lor se întrevăd structuri și abordări sistemice ale organizațiilor.

Organizația este ea însăși un sistem, aspect evidențiat de faptul că este formată din elemente componente aflate într-o relație de dependență. Aceste elemente sunt diferite ca subsisteme, dar care la rândul lor formează propriul sistem.

Așa cum am arătat, se produc o serie de acțiuni asupra organizației numite generic intrări, care sunt prelucrate în interiorul organizației rezultând un produs finit, fapte sau acțiuni numite generic ieșiri, care generează informații privind calitatea acțiunilor asupra organizației, numite generic feedback.

Se întrunesc așadar toate condițiile pentru realizarea unui sistem, care poate deveni suprasistem sau subsistem. Astfel abordarea sistemică a managementului organizațiilor sportive prezintă din punctul nostru de vedere o importanță deosebită în contextul actual al organizării activității sportive.

Activitatea de management la nivel structural și în controlul fiecărui domeniu de activitate se organizează și se desfășoară pe baza unor principii care să îi permită o largă deschidere spre nou și punere în valoare a tot ceea ce poate să ofere știința conducerii. Coordonatele de bază ale proiectării și funcționării activității de management sunt puse în evidență de principiile de management. Ele alcătuiesc un sistem pe baza căruia se concepe și se modelează managementul organizațiilor și implicit comportamentul managerilor. Dintre principiile managementului vom aminti cele mai importante și anume[8]:

---

[7] Malița, Mircea, 1972, *Aurul cenușiu – eseuri rostite,* Editura Dacia, București.

[8] Cornescu, Viorel, Mihăilescu, Ioan & Stanciu, Sică, 2003, *Managementul organizației,* Editura ALL BECK, București, p. 10.

- „principiul creșterii eficienței – conform acestui principiu orice sistem de management urmărește obținerea unor efecte maxime cu cheltuieli minime. Creșterea eficienței constă în sporirea rezultatului util în raport cu efortul depus sau în maximizarea rezultatelor la același efort depus, ceea ce presupune ca managementul să stabilească astfel de priorități și opțiuni care să asigure valorificarea superioară a resurselor organizației. Acest principiu sintetizează scopul activității de management. În orice moment și pe orice treaptă a activității sociale managementul trebuie să asigure obținerea unei eficiențe ridicate.
- principiul gestiunii economice pe baza căruia managementul, în esență, trebuie să urmărească utilizarea judicioasă a factorilor de producție, gospodărirea judicioasă a resurselor proprii, atrase și împrumutate, desfășurarea unor activități care să asigure recuperarea capitalului și obținerea de profit
- principiul unității conducerii și răspunderii, conform căruia întregul sistem de management al organizației trebuie conceput astfel încât fiecare manager să aibă stabilite precis atribuțiile, responsabilitățile și sfera de acțiune. Prin respectarea acestui principiu se creează premisele unei adevărate ordini și discipline în organizație. Fiecare salariat își cunoaște șeful direct, de la care primește sarcini și în fața căruia trebuie să răspundă pentru întreaga sa activitate. Pe această bază se asigură și respectarea corelației dintre autoritate și responsabilitate, una dintre cerințele fundamentale ale managementului eficient.
- principiul competenței profesionale și motivării salariaților, conform căruia este necesar ca, pe fiecare treaptă ierarhică, să se găsească cele mai competente persoane și fiecare salariat să fie motivat corespunzător unor criterii precis stabilite la nivel organizatoric. Aplicarea acestui principiu în managementul organizației depinde în mod hotărâtor de cunoașterea și capacitatea de evaluare a calităților umane, de gradul în care se reușește evidențierea exigențelor pe care le impun posturile de muncă existente, de modul în care se aplică o politică motivațională adecvată la nivelul fiecărei organizații.
- principiul flexibilității, conform căruia sistemul de management trebuie astfel conceput încât să se caracterizeze prin suplețe, să se poată adapta continuu la forma de organizare a unităților, precum și la schimbările

ce se produc în organizații. Dacă avem în vedere că aceste schimbări sunt frecvente datorită impactului produs de revoluția științei și tehnicii contemporane, precum și datorită influențelor pozitive sau negative ale conjuncturii economice, sociale și politice, interne și internaționale, ne dăm seama de necesitatea adaptării și readaptării continue a managementului."

În afara acestor principii generale, un management științific presupune și respectarea unor condiții ce decurg din principiile amintite, ca și din principiile organizării structurale a organizațiilor sportive. Avem în vedere asigurarea repartizării optime a sarcinilor, stabilirea precisă a responsabilităților de conducere, atragerea specialiștilor și implicarea lor în procesul de management.

În cadrul organizațiilor se constituie sisteme de management pe baza respectării acestor principii și condiții, se preconizează forme și metode de management științific, care vor contribui la valorificarea superioară a resurselor existente, la obținerea succesului. Acest cadru general privind managementul organizațiilor se poate suprapune pe activitatea desfășurată în cadrul organizațiilor sportive. Respectarea acestor principii impune stabilirea unor strategii privind dezvoltarea organizațiilor sportive. Se pune în evidență așadar managementul strategic.

Managementul strategic este un concept și o noțiune cu un caracter larg, care evidențiază întreaga activitate a managementului organizației, îndreptată în direcția elaborării strategiei de performanță a organizațiilor sportive și transpunerii ei în practică.

Conceptul de management strategic pornește de la faptul că o organizație își desfășoară activitatea în condiții contemporane, într-o economie dinamică, în care se produc mutații de amploare, de schimbări rapide în preferințele populației etc. Aceste mutații sunt numeroase, ele respectând schimbarea accentuată care are loc în societatea contemporană, orientarea tot mai rapidă a factorului subiectiv spre nou.

În astfel de condiții, societatea și structurile ei resimt o presiune crescândă în direcția accelerării dezvoltării. Astfel, managementul organizației trebuie să se preocupe continuu de încorporarea noului în domeniul organizatoric, de a prevedea influențele ce vin din exterior și din interior, de adaptarea la cerințele actuale, cu alte cuvinte, de conceperea și elaborarea cadrului prezent și viitor de acțiune.

Dintre cele mai frecvente mutații puse în evidență de specialiștii în domeniu, care își pun amprenta puternic în etapa actuală asupra activității și evoluției organizației, amintim următoarele[9]:

- „limitarea resurselor;
- multiplicarea spectaculoasă a inovațiilor;
- sporirea considerabilă a competitivității;
- extinderea și accelerarea considerabilă a comunicațiilor;
- multiplicarea, rafinarea și diversificarea cerințelor;
- amplificarea cooperării internaționale".

Pornind de la aceste procese de transformare, este foarte important ca organizația să-și concentreze cea mai mare parte din eforturi spre activitățile de adaptare și dezvoltare, astfel încât să asigure receptivitatea la tendințele și orientările ce se prefigurează, încorporarea acestora în ansamblul activităților pe care le desfășoară, să implementeze noul, având în permanență deschiderea spre nou. Astfel, dezvoltarea managementului trebuie să se afle în centrul atenției acestuia. Se impune așadar elaborarea unei *strategii proprii de dezvoltare* care să țină seama de toate presiunile exercitate asupra organizației, de evoluția mediului ambiant al acesteia, de direcțiile de schimbare care se prefigurează, de interesele locale, naționale și internaționale, precum și de cele generale ale societății. În aceste condiții, acțiunile de adaptare se încorporează organic în strategia schimbărilor, ajustarea fiind înglobată în dezvoltare, respectiv în creșterea performanței organizatorice.

Totalitatea proceselor care pun în evidență evoluția organizației determină creșterea performanței, privită ca o succesiune de schimbări de ordin cantitativ și transformări de ordin calitativ. Ca orice organizație, aceasta cunoaște mai multe stadii de dezvoltare. Stadiile explică atât transformările interne ce se petrec în cadrul organizațiilor cât și modul de interferență al acestora cu mediul ambiant, maniera și forța cu care mediul acționează asupra organizației.

Organizația are o evoluție care cuprinde trei stadii succesive și anume: nașterea, tinerețea și maturitatea. Fiecare stadiu se caracterizează prin anumite acțiuni ale conducerii și prin anumite rezultate. Odată cu dobândirea propriei personalități, în stadiul de maturitate, începe să se manifeste nevoia de schimbare cu suite de acțiuni care trebuie luate în acest sens. Dacă se stabilește o strategie,

---

[9] Russu, Corneliu, 1983, *Cadrul organizatoric al întreprinderii,* Editura Științifică și Enciclopedică, București, p.57.

nevoia de schimbare sesizată va determina o creștere efectivă a organizației, corespunzător tendințelor existente în societate. Acest aspect evolutiv cuprinde nu numai laturile cantitative ale evoluției organizației ci și pe cele calitative, reflectate în mediul rezultatelor obținute.

În orice mediu de manifestare, dezvoltarea oricărei organizații nu se realizează de la sine, pe de o parte, și fără a se avea în vedere mediul socio-economic pe de altă parte, în care funcționează organizația. Ea este strâns corelată și determinată de cercetarea științifică. Legătura dintre cercetare și dezvoltare este așa de profundă în practică încât se vorbește despre cercetare și dezvoltare ca un proces unitar, inseparabil. Este imposibil să te gândești la dezvoltarea unei organizații fără a avea în vedere componenta de cercetare științifică, prin prisma rezultatelor ei materializate sau care pot fi materializate.

Aceasta este și esența dezvoltării care cuprinde creșterea și amplificarea, însoțite evident de transformări calitative, care sunt în cea mai mare parte rezultatul implementării cercetării științifice în activitatea organizațională. Trebuie avut în vedere atunci când ne referim la dezvoltarea organizației, procesul unitar cercetare–dezvoltare, cu toate elementele lui componente, care se realizează în multiple planuri de organizare.

În esența lui, procesul de cercetare–dezvoltare urmărește în cadrul organizației, conceperea noului și transpunerea lui în viață. Dacă analizăm rolul și locul activităților de cercetare–dezvoltare în cadrul organizației, putem remarca faptul că s-a produs o schimbare semnificativă. Nu putem vorbi despre orientarea organizației către performanță decât prin intermediul cercetării–dezvoltării.

Acesta este de fapt scopul managementului strategic, anticiparea și jalonarea unei dezvoltări viitoare a organizației, eliminându-se pe cât posibil elementele de incertitudine. Așadar, *managementul strategic este procesul prin care managerii iau decizii, stabilind obiectivele pe termen lung, precum și modalitățile de acțiune privind realizarea lor.* Evoluția organizației are loc astfel, pe baza direcțiilor strategice formulate și puse în practică de conducerea acesteia, în cadrul procesului de management strategic.

Existența unei strategii de dezvoltare proprie nu este suficientă pentru o organizație; în același timp, este de preferat promovarea unei conduceri strategice, care înseamnă mai mult decât a elabora o strategie. Managementul strategic urmărește implementarea direcțiilor strategice, surprinderea momentului

când strategia stabilită a devenit neadecvată și deci trebuie schimbată, elaborarea unei noi strategii sau ajustarea corespunzătoare a celor existente, asigurarea concordanței dintre strategia organizației și evoluția factorilor ce o determină, difuzarea strategiei globale pe tipuri de activități ale organizației, schimbarea mentalității, atât a managerilor cât și a salariaților, cu privire la viitorul organizației etc. Iată de ce managementul strategic apare ca un proces foarte complex care asigură deschiderea organizației spre viitor, printr-o conducere previzională bine gândită.

În ceea ce privește conceptul de strategie de dezvoltare a organizației, în literatura de specialitate se întâlnesc puncte de vedere diverse. De regulă, în final, toate converg spre înțelegerea strategiei ca o sumă de obiective pe care conducerea organizației le stabilește pentru a fi atinse într-o anumită perioadă.

Cu alte cuvinte, conceptul de strategie a dezvoltării unei organizații definește ansamblul obiectivelor pe termen lung și a factorilor de care depinde atingerea acestor obiective într-o anumită perioadă, în vederea atingerii avantajului competitiv.

Dezvoltarea unei organizații precum și strategia acesteia reprezintă un concept complex care prefațează formularea și sintetizarea obiectivelor de bază ca urmare a activității decizionale la nivelul managementului organizației, cât și direcțiile și mijloacele de implementare a obiectivelor.

2. Delimitări conceptuale

Strategie

- „arta de a folosi toate mijloacele disponibile în vederea asigurării succesului într-o activitate”[10]
- „parte componentă a artei militare care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării și ducerii războiului și operațiilor militare”[11]

Optimizare

- „1. alegerea și aplicarea soluției optime dintre mai multe posibile; 2. raționament sau calcul care permite găsirea valorilor unuia sau mai multor parametri corespunzând maximului unei funcții.”[12]

Optimiza

- „a alege și a aplica soluția cea mai bună dintre toate soluțiile posibile.”[13]

Management

- „1. activitatea și arta de a conduce; 2. ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor; 3. știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi.”[14]
- „știința și arta de a conduce eficient, de a optimiza valorificarea tuturor resurselor în vederea obținerii succesului.”[15]

Organizația

- „1. asociația de oameni cu concepții sau preocupări comune, uniți conform unui regulament sau a unui statut în vederea depunerii unei

---

[10] www.dexonline.ro

[11] Dicționar Explicativ al Limbii Române, ediția a II-a, 1998, Editura Univers Enciclopedic, București, p. 1024.

[12] *Idem*, p. 724.

[13] www.dexonline.ro

[14] Dicționar Explicativ al Limbii Române, ediția a II-a, 1998, Editura Univers Enciclopedic, București, p. 595.

[15] Dumitrescu, Mihail, 1995, *Introducere în management*, Editura Eurounion, Oradea, p. 11.

activități organizate; 2. mod de organizare, orânduire, aranjare, rânduială, alcătuire.”[16]

Sport

– „complex de exerciții fizice și jocuri practicate în mod metodic cu scopul de a dezvolta, de a întări și de a educa voința, curajul, inițiativa și disciplina; fiecare dintre formele particulare reglementate ale acestei activități.”[17]

Odată cu apariția Legii nr. 69/2000 – Legea Educației Fizice și Sportului și prin Ordonanța Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații, în sportul românesc se legalizează nominalizarea și funcționarea organizațiilor sportive, modalități de acreditare și afiliere, a relațiilor dintre ele, dintre acestea și organismul național de specialitate, precum și cu alte ministere și organe ale administrației locale.

În conformitate cu art. 21 din Legea Educației fizice și Sportului sunt considerate organizații sportive:

- asociații sportive;
- cluburile sportive, inclusiv cele organizate ca societăți comerciale;
- asociații județene pe ramură de sport;
- ligile profesioniste;
- federații sportive naționale;
- Comitetul Olimpic și Sportiv Român.

În cadrul organizațiilor sportive vom face referire la cluburile sportive, respectiv cluburile profesioniste de fotbal din Liga I.

Potrivit Legii Educației Fizice și Sportului nr. 69/2000, art. 31 cluburile sportive profesioniste sunt structuri sportive organizate ca asociații fără scop patrimonial sau societăți comerciale sportive pe acțiuni care au obținut licență din partea Federației Sportive Naționale emisă în conformitate cu statutele și regulamentele federațiilor internaționale pe ramură de sport. Cluburile sportive profesioniste se organizează numai pentru o disciplină sportivă.

Pentru ca aceste cluburi să poată performa este nevoie de o aplicare și o abordare științifică a mijloacelor și metodelor de management.

---

[16] Dicționar Explicativ al Limbii Române, ediția a II-a, 1998, Editura Univers Enciclopedic, București, p. 727.

[17] Dicționar Explicativ al Limbii Române, ediția a II-a, 1998, Editura Univers Enciclopedic, București, p. 1012.

Putem vorbi așadar despre *management* ca fiind:[18]

- „procesul conștient prin care acțiunea individuală și de grup este coordonată pentru realizarea obiectivelor organizației;
- ca domeniu de studiu, managementul include studiul mediului economic, social și cultural;
- managementul realizează sarcini și obiective acceptabile din punct de vedere al valorilor unei societăți sau organizații."

Același autor definește managementul ca fiind știință și artă. Este știință pentru că:

- are domeniu de referință
- are principii proprii
- operează cu metode și tehnici specifice pentru atingerea unor obiective ale organizațiilor sportive

Este artă pentru că pune în valoare cea mai importantă resursă, singura cu efect creator, care este omul.

Managementul este știință și artă deopotrivă pentru că în completarea elementelor menționate caută să cultive acceptarea unor responsabilități economice, sociale și morale la cei care îl aplică, responsabilități care antrenează:

- ✓ selecție în valori
- ✓ generează competență care menține competițiile pe toate planurile și obținerea succesului

Managementul este un domeniu de cercetare cu caracter interdisciplinar, de graniță. În esență este știința și arta de a conduce eficient, de a optimiza valorificarea tuturor resurselor în vederea obținerii succesului.

În cadrul studiului nostru despre managementul organizațiilor sportive vom aborda managementul prin prisma:

* teoriei conducerii, care se referă la:

- principiile de conducere, legile activității de conducere eficientă
- corelarea cu valorile promovate de societate;

* metodologiei conducerii, care are în vedere:

- metodele și procedeele de rezolvare a problemelor cu care este confruntată practica de conducere;

[18] Dumitrescu, Mihail, 1995, *Introducere în management*, Editura Eurounion, Oradea, p. 11.

* tehnologiei conducerii, care tratează:
  – procesele care rezultă din mijloace și cunoștințe tehnice, ele asigurând o normală desfășurare a activității de conducere și îmbunătățirii acesteia;
* practicii conducerii:
  – este reprezentată de zona unde se fac experimente, se aplică și se validează teorii ale managementului, se analizează informațiile privind impactul acestora.

2.1. Evoluția conceptului de management

Dacă vorbim despre management ca despre o știință relativ tânără, totuși începuturile și acumulările ce au dus la definirea sa, au rădăcini fixate în antichitate. Primele forme ale managementului sunt legate de relații sociale începând cu forme primare de organizare – familia, ginta, tribul etc., evoluția societății a marcat concomitent și schimbări importante în ceea ce privește conținutul activităților de management implicate.

În fapt „trecerii de la un sistem economic la altul îi corespunde nu numai un nivel calitativ superior al activităților productive, ci și o activitate de management cu caracteristici structurale și funcționale sensibil mai bune."[19] Se observă astfel faptul că activitatea de conducere are o existență milenară, înregistrând progrese în decursul ei, fără de care mersul societății nu ar fi fost posibil. În toate formele de organizare socială apar procese de conducere similare managementului.

Astfel, în comuna primitivă, apar forme empirice de conducere concepute la nivelul unor asocieri umane bazate pe criterii de rudenie. În perioada sclavagismului, datorită creșterii dimensiunilor colectivităților umane, apar forme de conducere macrosocială, dezvoltându-se pentru prima dată elemente de natură structural-organizatorică. Feudalismul aduce și el progrese pe planul conducerii, apărând în această perioadă și primele lucrări despre teoria conducerii: *Cartea administrației* și *Tratatul despre ceremonii,* scrise de împăratul Constantin al VII-lea al Bizanțului, *Utopia* scrisă de Thomas Morus etc. „Conducerea științei managementului are loc abia la începutul secolului

[19] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2008, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Universitară, București, p. 38.

al XX-lea în capitalism, atunci când complexitatea și dinamismul evoluției activităților în toate domeniile – și în primul rând în domeniul economic – au impus ca o necesitate obiectivă o conducere pe baze noi și când știința a evoluat suficient ca să se asigure premisele gnoseologice și metodologice indispensabile cristalizării managementului ca știință."[20]

Henry Fayol și Frederic Taylor[21] prin lucrările lor *Administrația industrială și generală* (1916) și respectiv *Principiile managementului științific* (1911), au analizat pentru prima dată sub aspect științific, procesul de management și componentele sale precum și o parte din principalele elemente ale sistemului de management, cu deosebire structura organizatorică, elaborând o serie de principii, reguli și metode de conducere științifică. Cei doi specialiști sunt considerați ***părinții științei managementului.***

La nivel mondial există multiple clasificări ale **școlilor de management.** După *Dicționarul de conducere și organizare*[22] publicat în țara noastră se delimitează următoarele școli de management:

- cantitativă;
- clasică;
- empirică;
- a relațiilor umane;
- a sistemelor sociale;
- sistemică.

Profesorul Alexandru Puiu[23] delimitează următoarele școli de management:

- empirică;
- psihologică;
- a sistemelor sociale;
- a teoriei deciziei;
- a sistemelor de comunicare.

După opinia autorilor Ov. Nicolescu și I. Verboncu[24], apărută în lucrarea *Managementul organizației,* există patru școli (Fig. 2):

---

[20] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2008, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Universitară, București, p. 40.

[21] www.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html

[22] Babe, Alexandru, 1985, *Dicționarul de conducere și organizare,* Editura Politică, București, p. 245.

[23] Puiu, Alexandru, 2001, *Management*, Editura Independența Economică, Pitești.

- clasică sau tradițională;
- behavioristă sau comportistă;
- cantitativă;
- sistemică.

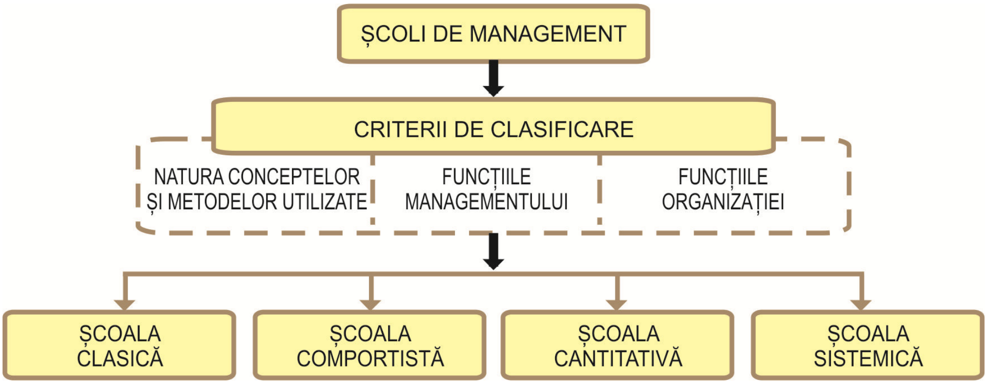


Fig. 1. ***Școlile de management***
după O. Nicolescu & I. Verboncu[25]

Școala clasică, tradițională – determinant acestei școli este folosirea instrumentelor și conceptelor economice precum profitul, investițiile etc.

Școala behavioristă sau *comportistă* – determinant pentru această școală este folosirea noțiunilor de sociologie si psihologie precum și cultură organizațională, aptitudini, atitudini, leadership etc.

Școala cantitativă – in cadrul acestei școli se folosesc noțiuni care provin din matematică și statistică.

Școala sistemică – metodele folosite în cadrul acestei școli provin din diferite științe, determinând evoluția științei managementului la un nivel superior.

Managementul românesc – încă înainte de primul război mondial apare o abordare empirică (teoretică și științifică) a științei managementului. Primul curs pe această temă în țara noastră este ținut la 25.01.1916 de către profesorul Virgil Madgearu[26]. Acest curs se numea „Studiul practic al între-

[24] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2007, *Managementul organizației,* Ed. Economică, București, p.78.

[25] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2007, *Managementul organizației,* Ed. Economică, București, p. 47.

[26] Madgearu, Virgil, 1944, *Studiul practic al întreprinderilor comerciale și industriale,* Institutul de Cercetări Economice, București.

prinderilor comerciale și industriale” fiind primul de acest fel în Europa de sud-est și printre primele din Europa. În anul 1927 apare Institutul Român pentru Organizarea Științifică a Muncii cu aportul unor reputați oameni de știință: V. Madgearu, G. Țițeica, D. Gusti, Gh. Ionescu-Sisești, obiectivul său principal fiind, conform statutului „a face pasul necesar pentru ca România să iasă din domeniul empirismului în domeniul organizării raționale cu ajutorul științei.”[27] Instaurarea comunismului în perioada de după cel de-al doilea război mondial a determinat pentru o perioadă îndelungată „o ignorare cvasi-totală a științei managementului. A fost o perioadă de regres în planul teoriei și al practicii managementului.”[28] După 1990 învățământul și cercetarea științifică de management s-a debarasat în totalitate de anomaliile și limitele perioadei comuniste. Conceptele și instrumentele de management au fost redimensionate prin prisma condițiilor economiei de piață.

2.2. Management – știință și artă

Managementul este definit în lucrarea lui W. Jack Duncan – *Management – evoluția responsabilităților în administrație* ca fiind[29]:

- procesul conștient prin care activitatea individuală și de grup este coordonată pentru a realiza obiectivele organizației;
- ca domeniu de studiu, managementul include studiul mediului economic, social și cultural;
- managementul realizează sarcini și obiective acceptabile din punct de vedere al valorilor unor societăți.

Același autor abordează managementul ca fiind știință și artă. Astfel managementul este știință pentru că[30]:

- are domeniu de referință;
- are principii proprii;
- operează cu metode și tehnici specifice pentru atingerea unor obiective ale unor organisme economico-sociale.

---

[27] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 1999, *Management,* ediția a III a revizuită, Editura Economică, București, p. 69.
[28] *Ibidem*
[29] Duncan, W. Jack, 1983, *Management: Progressive Responsability in Administration,* Random House, New York, p. 7.
[30] *Ibidem*

Managementul este artă pentru că:

– valorifică o resursă importantă, singura cu efect creator, care este omul.

Prin însăşi denumirea disciplinei se evidenţiază simbioza dintre management şi sport. Cercetările moderne au conturat conexiunea dintre ele, dând o semnificaţie aparte acestei noi discipline, care îmbogăţeşte conţinutul Ştiinţei Sportului.

Prin concepte şi metode de cercetare specifice şi prin abordarea unei tipologii ştiinţifice proprii, managementul defineşte fenomenul sportiv ca o activitate sistemică orientată spre îndeplinirea unor obiective profesional-sociale ale domeniului sport.[31]

Prin prisma managementului, sportul reprezintă o componentă evolutivă a vieţii sociale moderne, cu o structură naţională şi internaţională proprie, cu o bază materială specifică şi un numeros grup de cadre tehnice de specialitate, cu structuri organizatorice bazate pe sisteme, legităţi, principii teoretice, pe instituţii şi organisme naţionale şi internaţionale, care urmăresc realizarea formării şi perfecţionării biologice, materiale şi spirituale a practicanţilor şi participanţilor în activitatea sportivă.

Apare inevitabil întrebarea – de ce sportul are nevoie de management?

Deoarece managementul constituie *ştiinţa conducerii*. Conducerea fenomenului sport, care în ultimul deceniu a cunoscut o expansiune spectaculoasă în lume, atât cantitativ cât şi calitativ, a necesitat descoperirea, folosirea şi adaptarea a noi metode de dirijare şi de modernizare a structurilor organizaţiilor sportive. Dezvoltarea sistemului economic legat de acoperirea socială a domeniului sport, printr-o evoluţie rapidă a industriei de materiale şi echipament sportiv, a locurilor de pregătire şi concurs, a necesitat reorganizarea structurii instituţionale a sportului. Mediatizarea întrecerilor sportive a condus la profesionalizarea sportivilor şi antrenorilor dar şi la apariţia unei noi meserii, cea de *manager sportiv*, *management în sport şi managementul organizaţiilor sportive.* Diversitatea şi multitudinea problemelor care au apărut în munca de instruire sportivă au determinat ca activitatea de conducător a antrenorului să fie preluată de managerul sportiv, ca specialist în domeniul relaţiilor organizatorico-economice.

[31] Cristea, Ioana, 2000, *Management sportiv – compendiu,* Editura Ex Ponto, Constanţa, p.7.

Managementul sportiv constituie o ramură distinctă în știința sportului deoarece îndeplinește cerința de bază, aceea de a avea un domeniu propriu de cercetare și folosește metode științifice în organizarea obiectului de activitate.

Sportul se află astăzi la originea unei surse de *profit economic* care trebuie bine gestionată și de care să beneficieze oamenii sportului prin contracte clare, liber consimțite, conduse de manageri ai domeniului.

Semnificația etimologică a cuvântului manager (din lb. engleză – to manage) este de a controla, a organiza o activitate.

Management

- „activitatea și arta de a conduce; ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor; știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi”[32]
- „știința și arta de a conduce eficient, de a optimiza valorificarea tuturor resurselor în vederea obținerii succesului”[33]

Manager

- „persoană cu aptitudini certe în conducerea, organizarea, controlul și administrarea unei activități”[34]

Manageriat

- „știință a organizării, administrării și controlului unei activități, în scopul îndeplinirii unor obiective prestabilite în vederea obținerii unui rezultat”[35]

Introducerea noutăților manageriatului ca știință modernă în practica sportivă impune ca specialistul domeniului să fie la curent cu arta conducerii. În lumea contemporană sportul constituie o componentă a vieții sociale umane, o categorie socială distinctă, cu o structură mondială bine definită, cu structuri continentale proprii și cu structuri naționale de tradiție. Fiecare disciplină sportivă beneficiază de structuri organizatorice proprii, bazate pe sisteme și

[32] Dicționar Explicativ al Limbii Române, ediția a II a, 1998, Editura Univers Enciclopedic, București, p.595.
[33] Dumitru, Mihail, 1995, *Introducere în management,* Editura Eurounion, Oradea, p.11.
[34] Cristea, Ioana, 2000, *Management sportiv – compendiu,* Editura Ex Ponto, Constanța, p.8.
[35] Cristea, Ioana, 2000, *Management sportiv – compendiu,* Editura Ex Ponto, Constanța, p.8.

principii care sintetizează legitățile ramurii, regulamentar și instituțional, necesar dezvoltării fiecărui domeniu de activitate din interiorul structurii.

Actul de manageriat sportiv în țara noastră este realizat de un personal tehnic, metodic, economic și organizatoric de specialiști, selecționat pe bază de competențe din cunoscători ai domeniului sport.

Conducerea, coordonarea și dezvoltarea sistemului național de sport revine structurilor administrației publice centrale reprezentate de către Ministerul Tineretului și Sportului iar în teritoriu de către Direcțiile Județene pentru Sport și Tineret. Managementul direct se realizează însă în cadrul structurilor sportului la nivelul unităților de bază din cadrul organizațiilor sportive.

La nivelul Federațiilor Sportive, al Asociaților Județene pe ramuri de sport și la cel al Ligilor Profesioniste aceste grupuri capătă o structură nouă legal constituită și fundamentată prin prevederi în statute și regulamente de organizare și funcționare, iar specialiștii fiecărei discipline sportive se grupează în colegii și comisii, pe domenii și profiluri de priceperi, competențe și responsabilități.

Știința manageriatului definește sportul ca un fenomen de importanță majoră, socială și economică.

Conceptul pe care îl deservesc managerii domeniului sport subsumează *sportul pentru toți*, *activitatea sportivă pentru persoanele cu handicap și sportul de înaltă performanță.*

Managementul reprezintă o structură nouă pentru pregătirea specialiștilor domeniului sport, așa cum este el utilizat în sistemele sociale ce se bazează pe economia de piață. Un studiu recent organizat sub egida Comitetului Internațional Olimpic asupra apariției și organizării sporturilor, a demonstrat că reuniunea diferitelor forme de manifestare a întrecerilor au condus la apariția unor sisteme de organizații cu structuri proprii, interne și internaționale. Rolul acestora l-a constituit organizarea, conducerea și perfecționarea unui calendar competițional, echitabil pentru practicanții diferitelor ramuri sportive.

În acest sens organizațiile sportive naționale grupate în federații internaționale au creat un sistem de norme, cerințe și regulamente, cuprinse unitar într-un *Cod Sportiv.* Rolul managerului este democratic definit în statutele naționale și internaționale structurate pe nivele și responsabilități, de la conducerea secției pe ramură de sport până la președintele Comitetului Internațional Olimpic.

Ca o sinteză „managementul organizației rezidă în studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează și a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure obținerea, menținerea și creșterea competitivității."[36] Ca urmare „esența științei managementului o reprezintă studiul relațiilor și proceselor de management."[37]

➢ Procesele manageriale

În orice organizație există două activități ale proceselor de muncă și anume:

– procese de execuție;
– procese de management.

Procesele de execuție din cadrul organizației se caracterizează prin faptul că „forța de muncă fie că acționează asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă, fie în mod indirect, cu ajutorul unor categorii speciale de mijloace de muncă, asigură un ansamblu de produse și servicii corespunzător naturii proceselor de muncă implicate și obiectivelor previzionate."[38]

Procesele de management spre deosebire de procesele de execuție, se caracterizează prin aceea că „o parte din forța de muncă acționează asupra celeilalte părți, a majorității resurselor umane, în vederea realizării unei eficiențe cât mai ridicate, având un caracter preponderent multilateral."[39]

Ca definiție „procesul de management în organizație, constă în ansamblul fazelor, în procesele prin care se determină obiectivele acesteia și ale subsistemelor încorporate, resursele și procesele de muncă necesare realizării lor și executanții acestora, prin care se integrează și controlează munca personalului folosind un complex de metode și tehnici în vederea îndeplinirii cât mai eficiente a rațiunilor ce au determinat înființarea respectivei organizații."[40]

---

[36] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2008, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Universitară, București, p. 17.
[37] *Ibidem*
[38] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2007, *Managementul organizației,* Editura Economică, București, p.19.
[39] *Ibidem*
[40] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2007, *Managementul organizației,* Editura Economică, București, p.19.

În cadrul proceselor de management apar anumite componente principale cărora le corespund funcțiile sau atributele conducerii:

- previziunea
- organizarea
- coordonarea
- antrenarea
- control-evaluarea

Acestea alcătuiesc conținutul procesului tipic de management care se exercită în toate sistemele sociale, inclusiv în organizațiile sportive.

Procesul de management se poate restructura în trei faze principale, condiționat de modul în care sunt exercitate atributele sale, astfel:

- ✓ faza previzională – definită prin pregnanța previziunii și prin exercitarea celorlalte atribute ale managementului într-o viziune anticipativă de metode și soluții organizatorice. Managementul de tip previzional se concentrează asupra stabilirii de obiective pentru organizația respectivă, deciziile strategice fiind prioritare.
- ✓ faza de operaționalizare – în această fază se evidențiază aspecte privind organizarea, antrenarea și coordonarea resurselor umane cu scopul îndeplinirii obiectivelor stabilite. În această fază se distinge managementul operativ, caracterizat prin adaptarea și implementarea deciziilor curente.
- ✓ faza finală, de măsurare și interpretare a rezultatelor se caracterizează prin exercitarea funcției de evaluare-control, în mod deosebit, ținându-se cont de obiectivele și criteriile stabilite în faza previzională.

Se evidențiază o strânsă legătură între cele trei faze ale managementului, ele fiind greu de separat datorită plurivalenței procesului de conducere.

Este important să evidențiem faptul că fazele și funcțiile procesului de management sunt determinate de *informație* și *oameni.* În management, factorul uman este considerat deosebit de important, el fiind abordat în dublă ipostază – aceea de resursă a managementului și – de aspectul uman-informațional. Aceasta servește la elaborarea deciziilor care reprezintă principalul instrument al managementului.

Așadar, procesele de management reprezintă o mică parte în ansamblul proceselor de muncă. Procesele de management sunt complementare și asigură potențarea muncii de execuție.

➢ Relațiile manageriale

„Relațiile de conducere (de management) pot fi definite ca raporturile care se stabilesc între componenții unui sistem (organizație) și între aceștia și componenții altor sisteme (organizații) în procesele previzionării, organizării, coordonări, antrenării și controlului activităților desfășurate în organizația respectivă.”[41]

O altă definiție stabilește faptul că „relațiile de management reprezintă raporturile care se stabilesc între componenții unei organizații și componenții altor sisteme, în procesele previzionării, organizării, coordonării, antrenării și control-evaluării activităților firmei.”[42]

În cadrul organizațiilor, relațiile de management sunt condiționate de trei factori:

- social economic;
- tehnico material;
- uman.

Factorul social economic este dat de dependența relațiilor de management, de modul în care acționează asupra mijloacelor de producție, natura existenței proprietății și în general de felul relațiilor de producție.

Factorul tehnico material este determinat de structurarea obiectului muncii, de mijloacele de muncă (acestea constituind suportul material al structurării organizațiilor în ramuri și subramuri) și evidențiază dependența trăsăturilor managementului.

Factorul uman rezultă din faptul că resursa umană a fiecărei organizații precum și cultura sa organizațională reprezintă o influență determinantă asupra relațiilor de management.

De asemenea relațiile de conducere sunt influențate de o serie de variabile principale (Fig. 2).

[41] Burduș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță, 1999, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, București, p. 27.

[42] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 1999, *Management,* ediția a III a revizuită, Editura Economică București, p. 40.

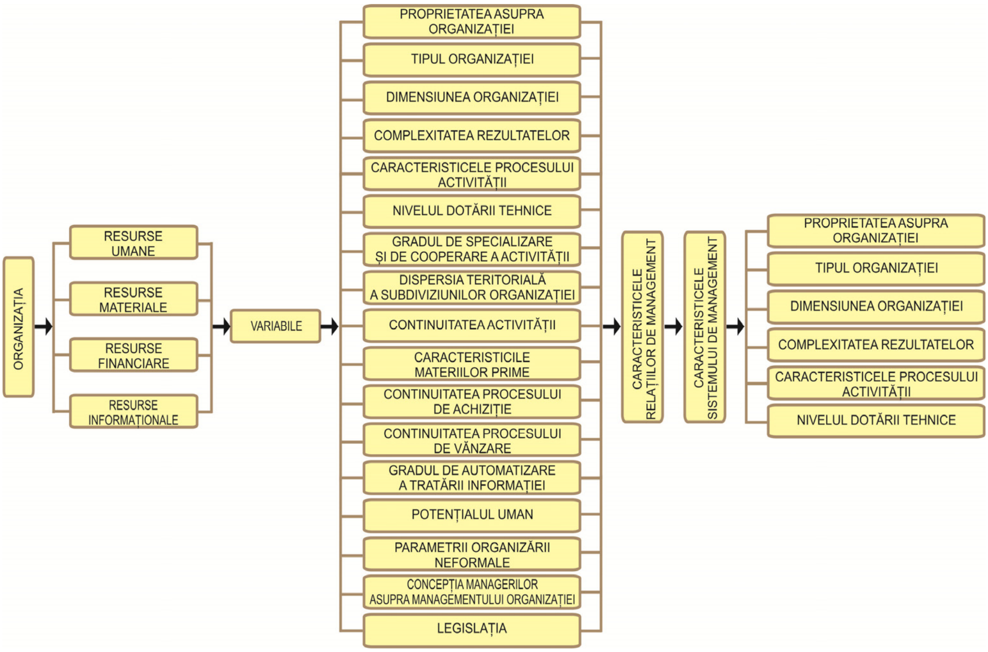


Fig. 2. *Influența unor variabile asupra relațiilor de management*
după Nicolescu O. & Verboncu I. [43]

2.3. Organizarea activității sportive în România

În țara noastră activitatea sportivă are o tradiție îndelungată, dezvoltarea acesteia fiind direct influențată de evoluția economică, politică și culturală a societății. Unele discipline sportive s-au dezvoltate ca urmare a interferențelor culturale cu alte țări, menționând sporturi ca volei, gimnastică, fotbal, tenis, altele fiind caracteristice țării noastre: trânta, oina.

Dezvoltarea activității sportive în țara noastră se evidențiază la începutul secolului al XIX-lea. Primele forme de manifestare sportivă apar în societăți organizate cum ar fi școlile, cercurile profesionale și militare. Apariția activității sportive, a unor ramuri sportive, a făcut necesară organizarea la nivel regional sau național a acestei activități. Astfel, sportul apare ca un element instituționalizat. La 14.09.1906 se înființează prima federație sportivă din țara noastră și anume *Federația societăților de gimnastică.* În același an apare și *Asociația sporturilor atletice.* An după an apar o serie de organizații, uniuni și federații.

[43] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 1999, *Management*, ediția a III a revizuită, Editura Economică, București, p. 42.

În anul 1918 s-a înființat *Comisia jocurilor olimpice,* predecesoare Comitetului Olimpic Român.

17 iunie 1923 rămâne o dată importantă pentru istoria mișcării sportive din România, reprezentând data la care a fost promulgată prima lege din domeniul educației fizice din țara noastră. În 1922 apare *Oficiul Național de Educație Fizică* în cadrul căruia se va forma ulterior Institutul Național de Educație Fizică. În anul 1944 se înființează *Organizația Sportului Popular* care din 1946 reprezintă singura organizație cu rol de conducere a sportului românesc. În perioada 1967–1989 a funcționat *Consiliul Național de Educație Fizică și Sport.* După 1989, activitatea de educație fizică și sport la nivel național a îmbrăcat diverse forme fiind organizată în diferite perioade, fie sub formă de Minister al Tineretului și Sportului, fie sub forma de Autoritate Națională pentru Sport și Tineret, așa cum funcționează în prezent în baza Legii 69/2000. La nivel județean activitatea sportivă este organizată de către Direcțiile Județene pentru Sport și Tineret care sunt servicii publice descentralizate ale Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului prin Autoritatea Națională pentru Sport și Tineret, având personalitate juridică, fiind bugetate de stat și din venituri extra-bugetare.

Structurile sportive sunt:

- asociațiile sportive;
- cluburile sportive, inclusiv cele organizate ca societăți comerciale;
- asociații județene pe ramuri de sport;
- ligile profesioniste;
- federațiile sportive naționale;
- Comitetul Olimpic și Sportiv Român.

Structurile sportive sunt constituite ca și asociații de drept privat, compuse din persoane fizice sau juridice, în vederea organizării și administrării unei activități sportive, având ca obiectiv promovarea uneia sau mai multor discipline sportive, practicarea acestora de către membri și participarea la activități și competiții sportive. Structurile sportive oficial recunoscute, se pot afilia după cum urmează:

– la asociațiile județene pe ramuri de sport pentru participarea la competițiile oficiale locale
– la federații sportive naționale pentru participarea la competițiile oficiale naționale sau internaționale.

Asociațiile sportive[44] – sunt structuri sportive fără personalitate juridică și se constituie ca societăți civile particulare:

- ✓ asociații sportive se pot constitui și în cadrul instituțiilor publice sau private, ca unități fără personalitate juridică;
- ✓ în cadrul instituțiilor publice sau private se poate constitui o singură asociație sportivă ca unitate fără personalitate juridică.

Cluburi sportive[45]– sunt structuri sportive cu personalitate juridică și pot fi:

a. persoane juridice de drept privat, structuri fără scop lucrativ sau societăți comerciale sportive pe acțiuni;
b. persoane juridice de drept public;

Cluburile sportive de drept privat, fără scop lucrativ, sunt persoane juridice non-profit, mono- sau polisportive.

Cluburile sportive își au propriul regim de administrare și de gestionare a bugetului și patrimoniului, aprobat de adunările generale ale acestora.

- ✓ cluburile sportive dispun de bunurile aflate în proprietatea lor, pot încheia contractele de împrumut și pot elibera titluri de credit, cu condiția ca aceste acte juridice să fie încheiate pentru realizarea obiectivului de activitate
- ✓ cluburile sportive indiferent de forma de organizare vor respecta prevederile specifice, normele și regulamentele federațiilor naționale și după caz a ligilor profesioniste din ramura de sport respectivă.

Cluburile sportive, organizate ca societăți comerciale sportive pe acțiuni, sunt cluburi sportive profesioniste. Acestea au drept obiectiv de activitate participarea la competiții sportive profesioniste, promovarea și dezvoltarea activităților sportive, precum și alte activități legate sau derivate din obiectivul lor social.

- ✓ cluburile sportive profesioniste se organizează numai pentru o singură disciplină sportivă
- ✓ cluburilor sportive profesioniste li se aplică regimul juridic al societăților comerciale cu particularități cuprinse în Legea 69/2000.

[44] Cristea, Ioana, 2000, *Management sportiv – compendiu*, Editura Ex Ponto, Constanța, p.16.
[45] *Ibidem*

Asociații Județene pe Ramuri de Sport[46] – sunt organizații constituite ca persoane juridice de drept privat, având drept scop organizarea activității în ramura de sport respectivă. Obiectivele, drepturile și îndatoririle asociațiilor județene pe ramuri de sport decurg din statutele și regulamentele federațiilor sportive naționale corespunzătoare, precum și din puterea delegată de către acestea.

Federațiile Sportive Naționale[47] – sunt structuri sportive de interes național constituite prin asocierea cluburilor sportive și a asociațiilor județene pe ramuri de sport, sunt persoane juridice de drept privat, de utilitate publică, autonome, neguvernamentale, apolitice și fără scop lucrativ.

Ligile Profesioniste[48] – sunt structuri sportive constituite prin asocierea cluburilor sportive profesioniste pe ramuri de sport, ca persoane juridice de drept privat, autonome, neguvernamentale, apolitice și fără scop lucrativ. Ligile Profesioniste, ca structuri sportive subordonate federațiilor sportive naționale, își desfășoară activitatea în baza statutelor și regulamentelor proprii, pentru o singură disciplină sportivă. Statutele și regulamentele ligilor profesioniste stabilesc competențele, drepturile și obligațiile acestora și sunt aprobate de către federațiile sportive naționale respective.

Comitetul Olimpic și Sportiv Român[49]– este o asociație de interes național, care se organizează și funcționează în baza statutului propriu, elaborat în conformitate cu prevederile Chartei Olimpice ca persoană juridică de drept privat, de utilitate publică, autonomă, non-profit, neguvernamentală, apolitică și fără scop lucrativ.

- ✓ Comitetul Olimpic și Sportiv Român deține competența exclusivă pentru reprezentarea țării la Jocurile Olimpice și la celelalte programe organizate sub egida Comitetului Internațional Olimpic.
- ✓ Comitetul Olimpic și Sportiv Român organizează și coordonează activitatea Academiei Olimpice Române, unitate aflată în subordinea sa, fără personalitate juridică, cu atribuții în dezvoltarea și promovarea principiilor fundamentale ale olimpismului.

---

[46] Cristea, Ioana, 2000, *Management sportiv – compendiu*, Editura Ex Ponto, Constanța, p.17.
[47] *Ibidem*
[48] *Idem*, p.18.
[49] Cristea, Ioana, 2000, *Management sportiv – compendiu*, Editura Ex Ponto, Constanța, p. 18.

✓ Sursele de finanțare ale Comitetului Olimpic și Sportiv Român pot fi:
  - alocații bugetare;
  - venituri proprii;
  - alte surse.

La nivel internațional organizarea activității sportive se prezintă astfel:

- Comitetul Internațional Olimpic (CIO) constituit la 23 iunie 1894 la inițiativa lui Pierre De Coubertin cu sediul la Laussane. Rolul CIO:
  - asigură celebrarea Jocurilor Olimpice;
  - urmărește promovarea eticii sportive;
  - veghează la dominarea fair-play-ului în sport;
  - conduce lupta împotriva dopping-ului.
- Asociația Generală a Federațiilor Sportive Internaționale (AGIFS) – fondată în anul 1967 și cuprinde 75 de federații. Obiectivele acestei asociații sunt:
  - discutarea problemelor comune sportului;
  - recoltarea, verificarea și difuzarea informațiilor importante pentru mișcarea sportivă;
  - traduceri și oferirea de documentații;
  - editarea de buletine informative.
- Consiliul Europei înființat în 1949 la inițiativa a 12 state europene este astfel structurat pe linie de sport:
  - Comitetul Director pentru Dezvoltarea Sportului – organism finanțat de Comunitatea Europeană;
  - Conferința sportivă europeană ;
  - Consiliul Internațional al Științei, Educației Fizice și Sportului.

3. Bazele teoretice ale managementului organizațiilor sportive

3.1. Funcțiile, principiile și sistemul de management

3.1.1. Funcțiile managementului

Esența activității de management o reprezintă funcțiile managementului. Cunoașterea și înțelegerea funcțiilor managementului reprezintă un aspect foarte important privind înțelegerea conținutului științei managementului.

Identificarea și structurarea inițială a proceselor de management a fost făcută de Henry Fayol[50], el identificând cinci funcții principale:

- previziunea;
- organizarea;
- comanda;
- coordonarea;
- controlul.

Mai târziu, alți specialiști au abordat o altă clasificare a acestor funcții. Astfel Justin Longenecker și Charles Pringle[51] delimitează patru funcții:

- planificarea și luarea deciziilor;
- organizarea pentru performanțe eficace;
- dirijarea și motivarea;
- controlul rezultatelor.

În lucrarea *Fundamentele managementului organizației*[52] autorii îl citează pe cel mai reprezentativ *guru* al managementului modern, Peter Drucker, care într-o lucrare de referință definește cele cinci sarcini fundamentale ale

[50] Fayol, Henry, 1916, Administrația industrială și generală – Prevedere, Organizare, Conducere, Coordonare, Control, Dunod, Paris.
[51] Longenecker, Justin & Pringle, Charles, 1984, Management, Editura Maxwell Macmillan, Canada.
[52] Burudș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță, 1999, Fundamentele managementului organizației, Editura Economică, București, p. 21.

managementului ca fiind cele care „conduc împreună la integrarea resurselor într-un organism viabil, în plină creștere”[53] și care sunt:

- „un manager trebuie să definească obiectivele și natura lor;
- un manager organizează, adică analizează activitățile, ia deciziile necesare, grupează munca, o divide în activități și sarcini posibil de condus;
- un manager motivează și comunică;
- un manager măsoară pentru a elabora norme, analizează, evaluează și interpretează performanțe;
- un manager formează oameni și se formează pe el însuși.”[54]

În știința managementului abordată la noi în țară cea mai uzitată clasificare aparține autorilor O. Nicolescu și I. Verboncu;[55] după opinia lor managementul se poate partaja, având în vedere natura sarcinilor implicate în desfășurarea lui și modul de realizare, în cinci funcții:

- previziune;
- organizare;
- coordonare;
- antrenare;
- evaluare–control.

➢ Previziunea

„Funcția de previziune constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale organizației și componentele sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor.”[56]

Mihail Dumitrescu definește previziunea (el intitulând-o prevedere) ca fiind „ansamblul de procedee prin care conducerea ia în considerare viitorul și descoperă diferitele posibilități de acționare în vederea realizării obiectivelor”.[57]

Previziunea determină în esență aspecte privind trebuințele și necesitățile organizației, concomitent cu stabilirea resurselor necesare. Așadar, obiectivele –

[53] Drucker, Peter, 2006, Despre profesia de manager, Editura Meteor Press, București, p. 64.
[54] Burudș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță, 1999, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, p. 21.
[55] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2008, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Universitară, București, p. 23.
[56] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 1999, *Management,* ediția a III a revizuită, Editura Economică, București, p. 43.
[57] Dumitrescu, Mihail, 1995, *Introducere în management și management general,* Editura Eurounion, Oradea, p. 57.

primele elemente care determină previziunea, trebuie să oglindească specificitatea organizației, să fie măsurabile și mai ales realiste.

Rezultatele previziunii se împart în trei categorii principale:

- prognoze;
- planuri;
- programe.

Prognozele – au un caracter aproximativ, ele nefiind obligatorii, având în vedere faptul că, potrivit literaturii de specialitate, ele acoperă o perioadă de aproximativ 10 ani. De regulă prognozele conțin un set de date cu valoare indicativă care se referă la aspectul macro al organizației sau la principalele ei activități.

Planurile – acestea prevăd finalizarea a celor mai multe dintre procesele de previziune și au o expunere în timp de la o lună la cinci ani. Complexitatea planurilor variază în funcție de perioada de timp căreia i se adresează. Ele sunt foarte amănunțite dacă se referă la o perioadă de aproximativ câteva luni și stabilesc doar obiective fundamentale dacă perioada crește la câțiva ani. Planurile organizațiilor au un caracter obligatoriu, ele fiind fundamentul desfășurării activității lor. Așadar, planurile pe termen lung (3–5 ani) reprezintă o formă de concretizare a strategiilor, iar cele pe termen mediu (0,5–2 ani) reprezintă rezultatul politicii organizației.

Programe – specificitatea acestora este dată de orizontul de timp redus – de la 1 oră la o decadă (săptămână). Caracteristic programelor este faptul că ele sunt foarte amănunțite, elementele componente având un grad ridicat de corectitudine.

Accentuarea importanței previziunii a făcut ca aceasta să fie de cele mai multe ori un domeniu de sine stătător, ca o disciplină științifică.

➢ Organizarea

„Funcția de organizare constă în stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală, a componentelor acestora (operații, timpi, mișcări), precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cât mai bune condiții a obiectivelor stabilite prin prevedere.”[58]

[58] Burduș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță, 1999, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, București, p. 23.

O altă definiție stabilește că „organizarea reprezintă ansamblul proceselor de conducere prin intermediul cărora se divizează activitatea ansamblului, stabilindu-se și delimitându-se subactivitățile și sarcinile corespunzătoare – deci organizarea presupune gruparea după criterii de funcționalitate și eficiență a sarcinilor și delegarea responsabilității necesare îndeplinirii lor."[59]

Așadar funcția de organizare este determinată de cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor organizației. Se impune implicarea tuturor resurselor umane, materiale, informaționale, financiare, de timp, la toate nivelurile și compartimentele organizației.

În cadrul organizației delimităm două subdiviziuni principale:

- organizarea de ansamblu a organizației;
- organizarea principalelor componente.

Organizarea de ansamblu a organizației – determină stabilirea structurii organizatorice și a sistemului informațional. Putem asigura astfel structurarea organizației, subordonată realizării obiectivelor sale fundamentale. Această parte a funcției de organizare este exercitată de *managementul superior al organizației.*

Organizarea principalelor componente – facem referire la cercetare – dezvoltare, producție, personal etc.; specific acestei componente majore a funcției de organizare este realizarea sa la nivelul *managementului mediu și inferior.*

În organizația modernă, organizarea a înregistrat o importanță deosebită. Și în această situație, organizarea devine o disciplină de sine stătătoare. Organizarea reliefează astfel un dublu caracter: funcție a managementului și domeniu de sine stătător, aspecte care nu se exclud ce dimpotrivă sunt complementare. Tendința în organizațiile moderne este de a exercita organizarea într-o viziune suplă și flexibilă, urmărind diminuarea dimensiunii aparatelor manageriale.

➢ Coordonarea

„Funcția de coordonare constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului organizației și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor și sistemul organizatoric stabilit anterior."[60]

---

[59] Zaharia, Marian, Zaharia, Camelia, Deac, Anda & Vizinteanu, Florina, 1993, *Management, teorie și aplicații,* Editura Tehnică, București, p. 30.

[60] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2008, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Universitară, București, p. 25.

Profesorul Burduș definește „coordonarea ca fiind funcție a managementului constând în ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului organizației și a subsistemelor componente, în cadrul obiectivelor stabilite prin prevedere și a sistemului organizatoric creat."[61]

Necesitatea activității de coordonare rezultă din:

– gradul de dinamism al mediului ambiant și al organizației;
– reacția subsistemelor organizației și a resursei umane prin prisma ineditului, complexității și a diversității, lucru care impune un feedback permanent.

Pentru asigurarea unei coordonări optime este importantă existența unei *comunicări adecvate la toate nivelurile managementului;* prin comunicare înțelegând fluxul de informații transmise și perceperea în totalitate a mesajelor conținute.

Funcția de coordonare îmbracă două forme:

- ✓ bilaterală – aceasta se realizează între un manager și un subordonat;
- ✓ multilaterală – această funcție presupune o activitate de comunicare concomitentă între un manager și ceilalți subordonați, această modalitate se folosește cu precădere în timpul ședințelor; în ultimul timp, având în vedere faptul că sistemele de management de tip participativ sunt din ce în ce mai numeroase, importanța coordonării multilaterale crește.

Coordonarea este funcția managerială mai puțin formalizată, fiind influențată decisiv de aspectul uman al potențialului managerilor.

➢ Antrenarea

Antrenarea sau declanșarea acțiunii „semnifică procesul de capacitare prin motivare de către conducător a colaboratorilor lui de a participa la transpunerea în practică în mod eficient a dispozițiilor date."[62]

„Funcția de antrenare încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul organizației să contribuie la stabilirea și realizarea

[61] Burduș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță, 1999, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, București, p. 24.

[62] Dumitrescu, Mihail, 1995, *Introducere în management și management general,* Editura Eurounion, Oradea, p. 57.

obiectivelor previzionate pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează.”[63]

Așadar, implicarea cât mai activă a resurse umane de execuție și de conducere în vederea realizării obiectivelor care le revin, devine un scop al antrenării. *Motivarea* este cea care dă importanță antrenării, având ca scop important realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite, în strânsă legătură cu satisfacerea necesităților și intereselor personalului. Motivarea poate fi pozitivă sau negativă în funcție de felul în care personalul este satisfăcut.

Motivarea pozitivă este determinată de sporirea satisfacțiilor personalului participant la activitatea organizației, ca urmare a realizării sarcinilor atribuite.

Motivarea negativă este evidențiată prin avertizarea personalului cu reducerea satisfacțiilor dacă nu îndeplinesc întocmai obiectivele și sarcinile atribuite.

În organizațiile moderne se folosește cu precădere motivarea pozitivă.

Definitoriu pentru un management științific este conceperea motivării și antrenării ei pe baza scării motivaționale, adică a elementelor care reprezintă interes pentru componenții organizației, a necesităților acestora. Din scările motivaționale o menționăm pe cea a lui Maslow[64] care cuprinde următoarele categorii de necesități:

- fiziologice
- securitate și siguranță
- contacte umane și afiliere la grup
- statutul social
- autorealizarea

Pentru a realiza o antrenare optimă și eficientă este important ca activitatea de motivare a personalului să îndeplinească simultan mai multe condiții:

- ✓ complexitate – folosirea concomitentă a stimulentelor materiale și morale, luându-se în calcul cei mai importanți factori implicați;
- ✓ diferențiere – adică fiecare persoană sau grup de persoane au anumite caracteristici de care trebuie să se țină cont în motivarea acestora, astfel încât să se obțină o participare maximă în vederea realizării și stabilirii obiectivelor organizației;

---

[63] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2007, *Managementul organizației,* Editura Economică, București, p. 26.

[64] Maslow, Abraham, 1987, *Motivation and personality*, Harperl Row Publishers, New York.

- ✓ gradualitate – nevoile personalului trebuiesc îndeplinite succesiv și în strânsă legătură cu aportul său, avându-se în vedere interdependențele dintre multitudinea de categorii de necesități.

Motivarea are un caracter gradual determinat și de volumul limitat al resurselor financiare folosite în vederea motivării. Nevoile de autorealizare sunt inepuizabile.

În ansamblul procesului de management, calitatea antrenării are un rol deosebit deoarece condiționează concretizarea eficientă a funcțiilor anterioare – previziune, organizare și coordonare – precum și eficacitatea evaluării care urmează antrenării.

➢ Control–evaluare

Controlul definește „ansamblul proceselor de urmărire a modului în care se desfășoară diferite acțiuni sau întreg procesul de management, cât și de reglare a activităților organizației prin găsirea unor soluții eficiente de identificare și eliminare a efectelor perturbațiilor apărute în funcționarea organizației."[65]

„Funcția de evaluare-control poate fi definită ca ansamblul proceselor prin care performanțele organizației, subsistemele și componentele acesteia sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive."[66]

Această funcție determină rezultatul finalizării muncii depuse.

Funcția de control-evaluare închide ciclul procesului de management anticipând și fiind o activitate premergătoare previzionării de noi obiective sau de efectuare a unor reorganizări.

Procesul de evaluare-control, în calitate de funcție a managementului implică patru faze:

- ✓ măsurarea realizărilor
- ✓ compararea realizărilor cu obiectivele și standardele stabilite inițial, evidențiind abaterile produse
- ✓ determinarea cauzelor care au generat abaterile
- ✓ efectuarea corecturilor care se impun

---

[65] Zaharia, Marian, Zaharia, Camelia, Deac, Anda & Vizinteanu, Florina, 1993, *Management, teorie și aplicații,* Editura Tehnică, București, p. 37.

[66] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 1999, *Management,* ediția a III a revizuită, Editura Economică, București, p. 48.

Pentru ca procesul de evaluare-control să fie eficient, trebuie să fie continuu. O evaluare eficientă se realizează în tot timpul perioadelor de îndeplinire a obiectivelor previzionate. Funcția de evaluare-control trebuie să aibă un caracter preventiv. În organizația modernă, controlul-evaluarea se axează pe analiza relațiilor cauză–efect, aceasta trebuind să fie mai flexibilă, mai adaptivă, fără a pierde însă din rigurozitate.

3.1.2. Principiile și sistemul de management

Putem vorbi despre o grupare de principii care stau la baza conceperii și exercitării managementului organizației și care îndeplinesc aceeași triplă determinare socio-economică, tehnico-materială și umană. În practică putem observa o divizare a acestor principii, în funcție de aria de acoperire a proceselor de management și a totalității activităților ce alcătuiesc organizațiile, în **generale și specifice.**

➢ Principiile generale ale managementului organizației

Principiile generale evidențiază nivelul de evoluție a științei managementului și bazele teoretice previzionate în scopul modelării sistemelor de management specifice organizațiilor, punând bazele unui sistem a cărui cunoaștere și aplicare este hotărâtoare și indispensabilă pentru toți managerii și pentru personalul de specialitate implicat în managementul activităților.

Principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management al organizației cu caracteristicile sale esențiale și mediul ambiant

Acest principiu evidențiază caracterul deschis și dinamic al organizațiilor.

„Asigurarea funcționalității și competitivității organizației implică o permanentă corelare, adaptare și perfecționare a sistemului de management la situația efectiv existentă în cadrul său, la cultura organizațională și la contextul socio-economic în care își desfășoară activitatea”[67], reprezintă sintetic conținutul principiului.

Dinamismul dezvoltării economice, tehnologice și științifice stă la baza dezvoltării acestui principiu, la fel ca și așa numita **Legea lui Ashby a variației**

---

[67] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2008, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Universitară, București, p. 35.

necesare[68], potrivit căreia „o organizație trebuie să fie capabilă să genereze diversitate de răspunsuri cerute de mediul în schimbare pentru a-și menține stabilitatea internă.”

Aplicarea acestui principiu evidențiază două direcții majore:

- ✓ reliefarea unei suprapuneri cât mai exacte între parametrii sistemului de management și trăsăturile distincte ale organizației și ale contextului său;
- ✓ obținerea acestei concordanțe la un nivel superior de dezvoltare a ambelor aspecte.

Apariția de necorelări generează disfuncționalități și ineficiență. Așadar, prevenirea apariției de neconcordanțe între structură și funcționalitatea sistemului managerial al organizației și necesitățile acesteia și ale mediului impune un permanent efort de anticipare.

Principiul managementului participativ

Acest principiu se referă la implicarea resurselor umane ale organizației în managementul acesteia. Formularea sintetică a acestui principiu este prezentată astfel: „exercitarea celor mai complexe și importante procese și relații de management în cadrul organizației este necesar să se bazeze pe implicarea de manageri, specialiști și reprezentanți ai proprietarilor apelând la leadership și realizând un nou tip de cultură organizațională.”[69]

Managementul participativ este influențat și determinat la nivelul organizațiilor de:

- gradul de dinamism și complexitatea în creștere a tuturor activităților din cadrul organizațiilor;
- flexibilitatea diferitelor componente de importanță majoră ale mediului ambiant;
- nivelul rapid al evoluțiilor științifice, comerciale, organizatorice;
- un grad ridicat de pregătire a majorității angajaților din organizație;
- internaționalizarea activității organizației.

Este necesar să existe o participare diferențiată a angajaților la realizarea proceselor și relațiilor de management, mai activ la nivelul organizațiilor mari și mijlocii.

---

[68] Ashby, William, 1972, *Introducere în cibernetică,* Editura Tehnică, București.
[69] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2007, *Managementul organizației,* Editura Economică, București, p. 35.

Principiul motivării tuturor factorilor implicați în activitatea organizației

Activitatea și eficiența fiecărei organizații depinde de modul de complementaritate a intereselor economice ale factorilor implicați, determinată de formele de manifestare a proprietății și de concepția pe care se bazează luarea lor în considerare prin utilizarea unor mijloace, între care un rol esențial îl are motivarea.

„Motivarea, ca principiu general de management al organizației, exprimă necesitatea unei asemenea dimensionări și alocări a resurselor, a stabilirii și utilizării stimulentelor și sancțiunilor materiale și morale de către factorii decizionali, astfel încât să asigure o împletire armonioasă a intereselor tuturor părților implicate, generatoare de performanțe superioare ale organizației."[70]

„Utilizarea acestui principiu în managementul organizațiilor necesită, pe baza identificării și evaluării motivațiilor care se manifestă la nivelul componenților compartimentelor, managerilor, acționarilor, furnizorilor, clienților etc., adoptarea acelor modalități de împărțire a profitului, de constituire și utilizare a diferitelor categorii de fonduri din profituri, de salarizare a personalului, de evaluare și promovare a personalului, de sancționare materială, morală și penală, care să determine maximul de contribuție la realizarea obiectivelor stabilite."[71]

Managementul organizației trebuie să fie orchestrat în permanență de o puternică motivare a tuturor factorilor implicați în activitatea organizației, corelată cu contribuția rezultatelor obținute.

Principiul eficacității și eficienței

Performanțele unei organizații sunt direct proporționale cu evoluția ei și cu menținerea ei în condiții concurențiale. Acest principiu general al managementului evidențiază faptul că „dimensionarea, structurarea și combinarea tuturor proceselor și relațiilor manageriale este necesar să aibă în vedere maximizarea efectelor pozitive economico-sociale, cuantificabile și necuantificabile ale organizației, baza asigurării unei competitivități ridicate."[72]

[70] Nicolescu, Ovidiu, & Verboncu, Ion, 2008, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Universitară, București, p. 36.
[71] Nicolescu, Ovidiu, & Verboncu, Ion, 2008, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Universitară, București, p. 36.
[72] Nicolescu, Ovidiu, & Verboncu, Ion, 2008, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Universitară, București, p. 34.

În esență acest principiu exprimă necesitatea modelării sistemului de management astfel încât să asigure existența și competitivitatea sa.

În conceperea și derularea proceselor și relațiilor manageriale este important de avut în vedere realizarea concomitentă a *eficacității și eficienței*.

Prin *eficacitate* desemnăm îndeplinirea obiectivelor sau/și sarcinilor previzionate la timp și în condiții prestabilite.

Prin *eficiență* înțelegem realizarea din activitatea condusă, de venituri superioare cheltuielilor implicate.

În practică, o organizație poate fi eficace dar nu și eficientă și vice-versa. Un management competent impune realizarea concomitent a acestora, asigurând astfel sustenabilitatea organizației.

Concretizarea acestui principiu implică mijloace și metode moderne de acționare, bazate pe o analiză riguroasă a realităților.

Cunoașterea și însușirea principiilor de management sunt esențiale pentru toți cei implicați direct sau indirect în activitățile organizațiilor. La fel de importantă este însă și utilizarea lor adecvată. De altfel Henry Fayol încă de la constituirea managementului întreprinderilor ca o știință, la începutul secolului XX, evidențiază faptul că „cel mai important fel de cunoștințe despre principiile conducerii sunt cele privind modul cum trebuie să le aplicăm."[73]

„Referitor la folosirea principiilor de management în perioada actuală, acestea trebuie integrate în activitățile manageriale. Conceperea, funcționarea și perfecționarea sistemelor de management ale organizațiilor, pentru a se dovedi eficace și sustenabile, generând performanță la nivelul organizației, este obligatoriu să se fundamenteze pe ansamblul principiilor generale de management."[74]

- **Principii specifice ale subsistemelor manageriale**

Principiile specifice se referă la subsistemele manageriale sau la alte componente principale ale managementului. Principiile specifice sunt prezentări în amănunt sau concretizări ale principiilor generale la specificul managerial al activității implicate. Cele mai bine reliefate sunt principiile referitoare la subsistemul organizatoric și subsistemul informațional-managerial.

---

[73] Fayol, Henry, 1916, *Administrația industrială și generală – Prevedere, Organizare, Conducere, Coordonare, Control,* Dunot, Paris.

[74] Nicolescu, Ovidiu, & Verboncu, Ion, 2008, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Universitară, București, p. 36.

Definirea și componentele sistemului de management al organizației

Exercitarea funcțiilor și relațiilor de management la nivelul fiecărei organizații se realizează prin sistemul de management.

„Sistemul de management al organizației poate fi definit ca ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional etc., din cadrul său, prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management, în vederea obținerii unei eficacități și eficiențe cât mai mari ale organizației.”[75]

În organizația modernă, fundamentul sistemului de management este dat de un complex de principii, reguli, cerințe care asigură modelarea sa corespunzător regulilor științei managementului. În realizarea sistemului de management trebuie luate în considerare elemente specifice fiecărei organizații, dimensiunea și structura resurselor umane, materiale și financiare, potențialul personalului, poziția organizației în context concurențial.

Indiferent de caracteristicile organizației, sistemul de management cuprinde mai multe componente:

- ✓ *subsistemul organizatoric* – este reprezentat de totalitatea componentelor organizatorice care realizează contextul, corelarea, divizarea și funcționalitatea proceselor de muncă pentru a realiza obiectivele previzionate;
- ✓ *subsistemul informațional* – acesta indică datele, informațiile, circuitele informaționale, fluxurile informaționale, procedurile și mijloacele de dezvoltare și expunere a informațiilor existente într-o organizație, în totalitatea lor, care au drept obiectiv asigurarea suportului informațional necesar pentru a prevedea și a îndeplini obiectivele;
- ✓ *subsistemul decizional* – reprezintă totalitatea deciziilor adoptate și aplicate de manageri în interiorul organizației;
- ✓ *subsistemul metode și tehnici de management* – este compus din totalitatea metodelor, procedurilor și tehnicilor folosite în managementul unei organizații;
- ✓ *subsistemul managementului resurselor umane* – constă din totalitatea proceselor care urmăresc previzionarea, formarea, selecția, încadrarea, comunicarea, evaluarea, motivarea, perfecționarea, dezvoltarea carierei

[75] *Idem*, p. 37.

și protecția personalului și de modelarea culturii organizației, ce are loc în interiorul organizației și care se intersectează organizatoric cu celelalte procese și relații manageriale și cu elementele ce compun celelalte subsisteme manageriale, reușind astfel să influențeze funcționalitatea, eficacitatea și performanțele de ansamblu ale organizației.

Conturarea și definirea concisă a subsistemelor de management ale organizației sunt în măsură să ne ajute să percepem care sunt mecanismele cu ajutorul cărora se pun în aplicare procesele și relațiile de management și modalitățile cele mai raționale de acțiune în scopul asigurării competitivității organizației.

4. Manageri și decizia managerială

4.1. Managerii

➢ Definirea managerului

Având în vedere nivelul de penetrare pe care îl are managementul la nivelul tuturor organizațiilor, diversitatea de acțiune și abordare, conducerea activității manageriale de către manageri, a făcut ca aceștia să fie definiți sub diferite forme, în funcție de abordări. În general se evidențiază două direcții principale:

- ✓ o primă abordare include în categoria managerilor atât cadre de conducere cât și personal de specialitate; această abordare este susținută de către Peter Drucker;[76]
- ✓ o altă tendință include în categoria managerilor numai persoanele care efectiv dețin posturi manageriale, adică celor cărora le sunt nemijlocit subordonați alți componenți ai organizației, ce iau deicizii de conducere, deci care influențează în mod direct acțiunile și comportamentul altor persoane.[77]

Calitatea procesului de management și nivelul rezultatelor obținute de către o organizație depind de modul de pregătire, calitățile și deprinderile managerilor, sau în general a persoanelor care desfășoară procese de management în cadrul organizației.

„Managerul este reprezentat de persoana care exercită funcțiile managementului în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților specifice funcției pe care o ocupă.”[78]

Managerul exercită anumite funcții specifice managementului ca proces, prin urmare conduce oameni, are subordonați și ia decizii care influențează

---

[76] Drucker, F. Peter, 2001, *Management strategic*, Editura Teora, București.

[77] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2007, *Managementul organizației,* Editura Economică, București, p. 496.

[78] Burduș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță, 1999, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, București, p. 84.

activitatea tuturor celor implicați în organizație. Pentru acest lucru managerii trebuie să fie pregătiți. Astfel se diferențiază două trăsături definitorii ale managerilor:

- ✓ dublă profesionalizare – pe lângă cunoștințele de specialitate solicitate de profesia de bază, managerul are nevoie de cunoștințe, calități, aptitudini specifice managementului;
- ✓ caracterul accentuat creator al activității desfășurate.

În cadrul organizațiilor, funcționează mai multe categorii de manageri, grupați în două tipologii:

- ✓ nivelul ierarhic la care se situează;
- ✓ sfera activităților pentru care sunt responsabili.

După *nivelul ierarhic* la care se situează postul pe care îl ocupă, managerii se împart în trei categorii:

- manageri de nivel inferior – aceștia sunt în relație directă cu muncitorii, având exclusiv în subordine doar executanți;
- manageri de nivel mediu – aceștia își desfășoară activitatea la diferite niveluri ierarhice ale organizațiilor, având în subordine alți manageri;
- manageri de nivel superior – constituie un grup restrâns având în responsabilitate fiecare compartiment al organizației

După *sfera activităților* aflate în responsabilitatea lor, managerii se clasifică în:

- manageri funcționali – aceștia au în responsabilitate o singură activitate din cadrul organizației
- manageri generali – sunt cei care conduc organizații mari cum ar fi o companie, un club etc.

➢ Rolul managerilor, calități, aptitudini, întreprinderi

Indiferent de nivelul ierarhic la care se situează și de domeniul în care își desfășoară activitatea, managerii stabilesc obiective, organizează, coordonează, antrenează personalul la realizarea obiectivelor și controlează modul de organizare și desfășurare al activităților. Așadar managerii *exercită funcțiile managementului,* iar activitatea lor poate fi apreciată după modul de exercitare a funcțiilor managementului.

Henry Mintzberg citat de E. Burduș și G. Căprărescu[79] a constatat că profesia de manager poate fi descrisă și evaluată prin *rolul* îndeplinit de această categorie de personal, așa cum rezultă din Fig. 3.

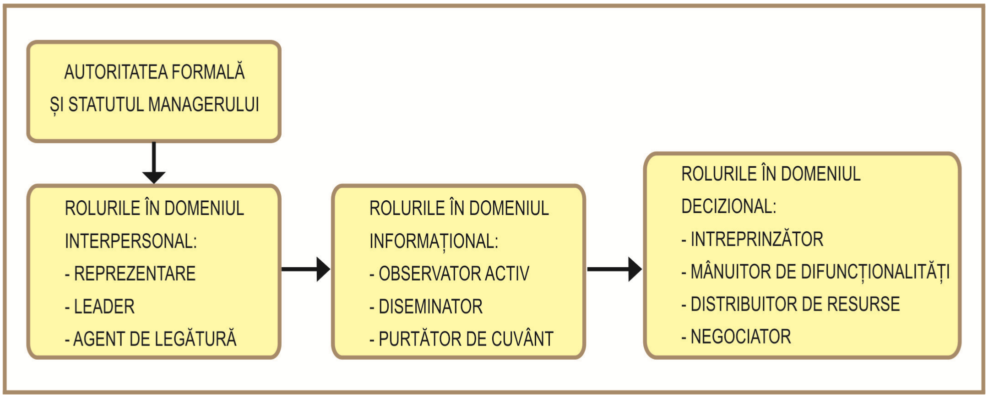


Fig. 3. *Rolurile managerilor*
după Henry Mintzberg, în Burduș & Căprărescu[80]

Rolurile managerilor în domeniul interpersonal – ca urmare a poziției pe care managerul o ocupă în cadrul organizației, acestuia îi revine rolul de *reprezentare* în relațiile cu alte organizații sau reprezentanți ai ei. De asemenea managerul performant trebuie să aibă calități de *lider*, să simtă cum să adapteze nevoile subordonaților la obiectivele organizației. Managerul, prin rolul său de *agent de legătură*, păstrează și creează elementul relațional, atât cu membrii organizației dar mai ales cu cei din afara ei.

Rolul managerilor în domeniul informațional – acesta reprezintă „creierul" organizației, având acces la o multitudine de informații privind fiecare subordonat. Managerul dispune de o serie de informații referitoare la persoane situate în afara domeniului pe care îl conduce astfel încât el își dezvoltă o puternică bază de date ca *observator activ*. Datorită specificului activității lor, managerii sunt în căutarea permanentă a informației, uneori obținând lucruri pe care nici nu le-au cerut. Aceste informații ajută foarte mult managerul în activitatea sa, el având obligația de a da mai departe aceste

[79] Burduș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță, 1999, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, București, p. 85.
[80] Burduș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță, 1999, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, București, p. 85.

informații, bineînțeles filtrate și analizate, fiind atât *diseminator de informații* cât și *purtător de cuvânt,* comunicând astfel cu membrii organizației.

Rolul managerilor în domeniul decizional – informațiile sunt cele care stau la baza deciziilor. În urma observațiilor făcute, managerul caută idei noi, care vor sta la baza stabilirii strategiilor în vederea adaptării organizației la noile schimbări. Toate aceste schimbări se încadrează în rolul de *întreprinzător.* În interiorul organizațiilor apar presiuni cu privire la diferite schimbări, managerul trebuind să răspundă la acestea, el fiind considerat *mânuitor de disfuncționalități.* Rolul de *distribuitor de resurse* reprezintă ansamblul deciziilor adoptate în vederea repartizării tuturor resurselor de care organizația dispune, inclusiv timpul de care răspunde managerul respectiv. Un alt rol este cel de *negociator.* În urma studiilor întreprinse cu privire la munca managerilor se evidențiază faptul că la toate nivelurile, managerii repartizează un timp important negocierilor.

În exercitarea funcției de manager, aceștia trebuie să dispună de *calități* diferite și de o pregătire diferită. Managerii trebuie să dispună de *cunoștințe, calități și aptitudini,* așa cum reiese și din studiul literaturii de specialitate. Unele dintre acestea pot fi comune pentru întreg personalul organizației, dar pentru manager ele trebuie să fie prezente la un nivel superior. Pe lângă cunoștințe de specialitate dintr-un anumit domeniu, managerilor li se cere să posede și cunoștințe în domeniul managementului, astfel vorbindu-se tot mai mult despre profesia de manager.

Robert L. Katz citat de E. Burduș și G. Căprărescu[81] a identificat trei feluri de calități necesare managerilor:

- ✓ calități tehnice – sunt reprezentate de abilitățile de a folosi proceduri, tehnici sau cunoștințe specifice domeniului de specialitate
- ✓ calități umane – constau în abilitatea de a lucra cu oamenii, de a-i înțelege și de a-i reuși să îi motiveze
- ✓ calități conceptuale – sunt reprezentate de abilitatea de a coordona și integra toate interesele și activitățile din cadrul organizației.

Aceste realități diferă de la un nivel la altul, așa cum rezultă și din Fig. 4.

---

[81] Burduș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță, 1999, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, București, p. 87.

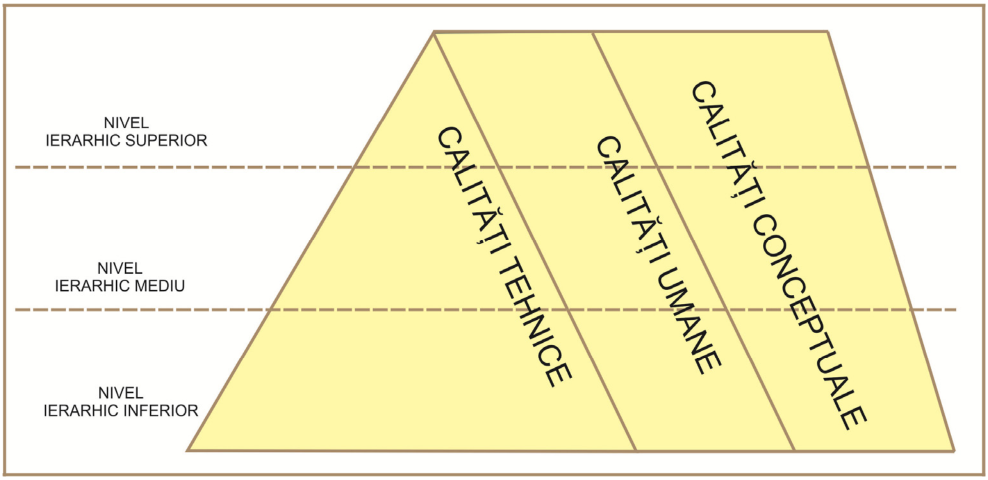


Fig. 4. ***Ponderea calităților manageriale pe niveluri ierarhice***
după Robert L. Katz, în Burduș & Căprărescu[82]

Așa cum rezultă din reprezentarea grafică, ponderea cea mai mare a calităților tehnice se regăsește la nivelul inferior al managementului și ponderea cea mai mică, la nivelul superior. Calitățile umane se cer în proporții relativ egale la toate nivelurile ierarhice, iar calitățile conceptuale sunt necesare mai mult la nivelul superior de organizare.

Calitățile managerilor pot fi clasificate în funcție de personalitatea individului în patru faze:

- constituția și temperamentul subiectului;
- mediul fizic (climă, hrană etc.);
- mediul socia;l
- obiceiuri și deprinderi câștigate.

Latura instrumentală a individului este definită de calitățile psihice, acestea având două direcții de clasificare în cadrul managementului:

- ✓ aptitudini necesare meseriei de bază, care evidențiază *competența profesională;*
- ✓ aptitudini indispensabile funcției de management, cu privire la *fler, intuiție, spontaneitate, aptitudine de a comunica, aptitudine privind luarea deciziilor, priceperea de a influența oamenii, aspirația de a conduce.*

[82] Burduș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță, 1999, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, București, p. 87.

Latura acțională a personalității este reprezentată de temperament și de resursele energetice, date de starea de *sănătate, abilitate, autocontrol, echilibru intern* etc.

Caracterul reprezintă o calitate extrem de importantă pe care un manager trebuie să o aibă. Astfel, managerul trebuie să fie *sincer, sociabil, ferm, integru, onest, perseverent, curajos, modest etc.*

Managerul trebuie să îndeplinească și alte categorii de cerințe cu referire la **calități intelectuale.** El trebuie să fie *inteligent, să aibă capacitatea de a recunoaște și a accepta noul, imaginativ, să aibă capacitatea de prevedere.*

➢ Tipuri de manageri și stiluri manageriale

Relațiile și procesele de management precum și modul de realizare a acestora, comportamentul și acțiunile folosite în mod deosebit de către manageri diferă de la un individ la altul. „Principalii factori care determină tipul și stilul managerial sunt următorii:

- tipul sistemului managerial al organizației;
- personalitatea managerilor;
- amploarea competențelor acordate acestora;
- potențialul și personalitatea subordonaților;
- natura proceselor de muncă;
- cultura organizației;
- mărimea și profilul organizației”.[83]

Aceeași autori definesc tipul de management ca fiind „ansamblul de caracteristici principale referitoare la calitățile, cunoștințele și aptitudinile proprii unei categorii de cadre de conducere, ce le conferă, în esență, aceeași abordare în ceea ce privește aspectele de bază ale proceselor și relațiilor manageriale, ale comportamentului managerial, cvasipermanente, deosebite de ale altor manageri.”[84]

Pornind de la abordarea școlilor sociologice de management, evidențiem două direcții în care se poate încadra tipologic orice manager:

A. abordarea bidimensională

B. abordarea tridimensională

---

[83] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2007, *Managementul organizației,* Editura Economică, București, p. 499.

[84] *Ibidem*

A. Abordarea bidimensională (Blake și Mounton)[85] se bazează pe:

– interesul pentru producție (rezultate);
– interesul pentru oameni (pentru problemele lor sociale).

Abordarea bidimensională după cum rezultă și din Fig. 5 delimitează cu ajutorul unei grile cu 81 de pătrate cinci **tipuri** și **stiluri** manageriale.

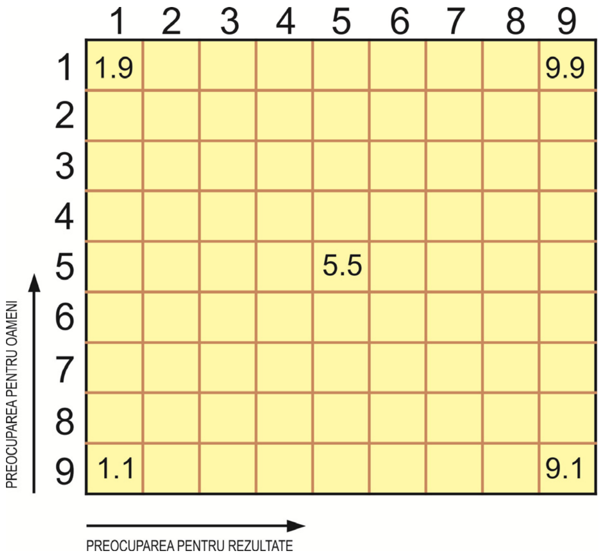


Fig. 5. ***Abordarea bidimensională***
după Blake și Mounton[86]

Semnificația simbolurilor:

1.1 – interes minim pentru rezultate și oameni;
1.9 – interes minim pentru rezultate și foarte ridicat pentru oameni;
9.1 – interes ridicat pentru rezultate și slab pentru oameni;
5.5 – stil echilibrat cu o atenție de intensitate medie pentru rezultate și oameni;
9.9 – managerul viitorului, managerul ideal, care pune un accent deosebit atât pe derularea proceselor de muncă cât și pe rezolvarea problemelor oamenilor;

[85] Blake, Robert & Mouton, Jane, 1985, *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Co, Houston.
[86] Blake, Robert & Mouton, Jane, 1985, *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Co, Houston.

Dezvoltând această concepție, specialiștii de la CEMATT (Centrul de Management și Transfer de Tehnologie) au ajuns la o delimitare interesantă pentru practica managerială românească așa cum rezultă și din Fig. 6.

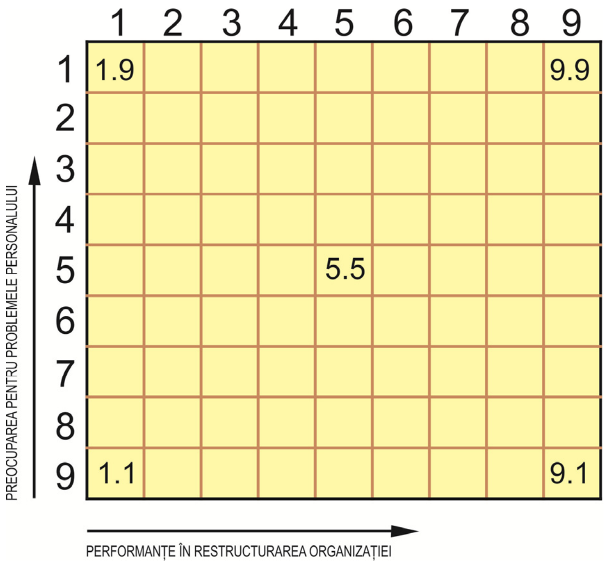


Fig. 6. ***Abordarea bidimensională***
după CEMATT

Semnificația simbolurilor:

1.9 – managerul populist:
- lipsa unei viziuni strategice;
- prioritate acordată rezolvării unor pretenții salariale;
- tergiversarea disponibilizării de personal;
- apelarea la împrumuturi mari pentru salarii;

9.1 – managerul autoritar:
- acordă o atenție deosebită problemelor restructurării ;
- are o bogată experiență anterioară și o personalitate puternică;
- este foarte competent profesional;
- dă dovadă de corectitudine, severitate, exigență;
- dezinteres pentru problemele sociale;
- disponibilizarea personalului în șomaj;
- urmărește maximizarea profitului;
- este dispus să își dea demisia dacă nu poate să își exercite stilul managerial.

1.1 – managerul incompetent:
- nemulțumește pe toată lumea;
- absența unei strategii realiste;
- lipsă de inițiativă și de curaj;
- neadaptarea la schimbările din mediul ambiant;
- ușor coruptibil.

9.9 – managerul participativ-reformist:
- spirit inovator, creator;
- curaj în asumarea riscurilor;
- capacitate ridicată de antrenare;
- disponibilitate pentru comunicare;
- flexibilitate în situații de criză;
- strategii clare;
- măsuri preventive de evitare a crizelor.

5.5 – managerul conciliator:
- compromis între cele două tendințe considerate contrarii;
- realizează performanțe medii în ambele situații;
- strategii de supraviețuire și o conducere abilă;
- abilitate în situații conflictuale;
- tendință spre o transparență mai redusă.

B. Abordarea tridimensională a lui W. Reddin[87]

Această abordare ia în considerare trei caracteristici esențiale ale valorii unui manager:
- preocuparea pentru sarcini;
- preocuparea pentru contacte umane;
- preocuparea pentru randament.

Tipurile și *stilurile* de management rezultate sunt: negativ, birocratic, altruist, promotor, autocrat, oscilant și realizator.

În organizațiile actuale din România distingem trei tipuri de manageri:
- ✓ participativi;
- ✓ participativ-autoritari;
- ✓ autoritari.

[87] http://www.wjreddin.co.uk/content/14/reddin-s-3d-leadership-model

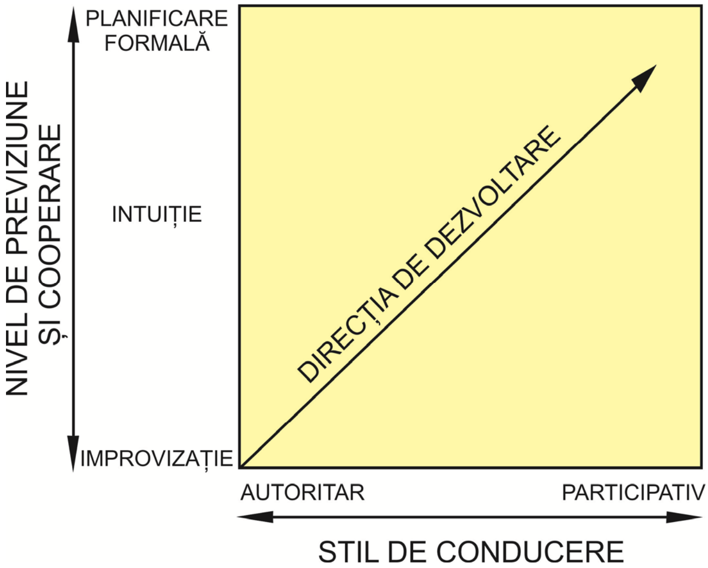


Fig. 7. *Relația dintre tipul sistemului de management și stilul de conducere*
după G. Paquet et O. Gélinier[88]

Managerii de tip participativ – sunt managerii care au un nivel de pregătire foarte bun, stabilesc cu ușurință relaționări interumane, evidențiindu-se prin cunoaștere, tact și atașament; vor pune accent în mod deosebit pe asigurarea unui climat optim de muncă, pentru a favoriza dezvoltarea organizației; vor folosi puterea și competența cu circumspecție.

Managerii participativ-autoritari – ei participă la procesul de management combinând într-o proporție relativ egală cele două stiluri.

Managerii autoritari – acordă importanță relațiilor ierarhice de subordonare, utilizând pe scară redusă consultarea subordonaților; plăcerea de a comanda; nepriceperea în relaționarea cu subordonații ducând la un climat auster; se concentrează pe realizarea sarcinilor și obiectivelor, relațiile umane fiind în plan secundar.

Fiecare stil managerial are ca și corespondent un anumit tip de manager, care reprezintă modul de manifestare al calităților, cunoștințelor și aptitudinilor celor care au atribuții manageriale, în relația cu subordonații, șefii și colegii.

[88] Paquet, Gilles & Gelinier, Octave, 1991, *Le management en crise – Pour une formation proche de l'action*, Editura Economică, Paris.

4.2. Decizia managerială

➢ Importanța și definirea deciziei manageriale

Decizia reprezintă un element foarte important al managementului, fiind instrumentul specific de exprimare cel mai important. De altfel, nivelul calitativ al conducerii unei organizații se evidențiază cel mai bine prin deciziile elaborate și aplicate. Decizia reprezintă piesa de rezistență a managementului.

În literatura de specialitate există o mulțime de definiții pentru decizie. Verboncu definește decizia astfel: „este cursul de acțiune ales pentru realizarea unuia sau mai multor obiective."[89]

E. Burduș definește decizia ca fiind „alegerea dintr-o mulțime de variante de acțiune, ținând cont de anumite criterii, pe aceea care este considerată cea mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective."[90]

Din enunțul celor două definiții observăm că decizia implică mai multe elemente:

- unul sau mau multe obiective;
- identificarea mai multor variante pentru atingerea obiectivelor;
- alegerea sau selectarea, proces conștient de optare pentru una din posibilitățile de realizare conturate.

Decizia este un atribut specific speciei umane. În situația deciziei manageriale, O. Nicolescu dă următoarea definiție: „decizia managerială este acea decizie care are urmări nemijlocite asupra deciziilor, acțiunilor și comportamentelor a cel puțin unei alte persoane."[91]

Decizia managerială se deosebește de deciziile luate zilnic prin următoarele aspecte:

- la decizia managerială iau parte minim două persoane: managerul și una sau mai multe persoane care în cele mai multe cazuri sunt subordonați;
- decizia managerială exercită o acțiune directă asupra grupului, nu doar asupra individului singur;

---

[89] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2007, *Managementul organizației,* Editura Economică, București, p. 204.
[90] Burduș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță, 1999, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, București, p. 220.
[91] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2007, *Managementul organizației,* Editura Economică, București, p. 204.

– decizia managerială implică urmări manageriale directe asupra a cel puțin unui compartiment al organizației.

Observăm așadar responsabilitatea sensibil mai mare a deciziei manageriale.

În activitatea organizațiilor decizia managerială îmbracă două forme:

- ✓ act decizional
- ✓ proces decizional

Actul decizional este rezultatul unei decizii și se realizează într-un timp extrem de scurt, de regulă în câteva secunde sau minute. Actul decizional face referință la contexte decizionale diminuate ca și complexitate sau dificultate sau atunci când există o situație repetativă. Actele decizionale se iau de către manageri prin prisma experienței și intuiției lor.

Procesul decizional presupune o plajă mai mare de timp, care poate fi cuantificată în ore, zile sau chiar săptămâni, în tot acest interval se analizează și se sintetizează o serie de informații, se inițiază contacte și se consultă mai multe persoane pentru a ajunge la o soluție cu privire la situația decizională.

În esență „procesul decizional constă în ansamblul fazelor prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează decizia managerială."[92]

➢ Factori primari ai deciziei manageriale

Studiile întreprinse asupra managementului organizațional au evidențiat faptul că elementele determinante ale situației decizionale sunt:

- ✓ decidentul;
- ✓ mediul ambiant decizional.

„**Decidentul** este reprezentat de un manager sau un organism managerial care, în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrise, adoptă decizia în situația respectivă."[93]

Datorită creșterii profesionalismului în domeniul managementului tendința la nivelul organizațiilor este de a amplifica capacitatea lor decizională. Astfel, tot mai des deciziile sunt elaborate de manageri profesioniști, care au o dublă specializare – atât în domeniul lor de activitate, cât și în domeniul manage-

[92] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2007, *Managementul organizației,* Editura Economică, București, p. 205.

[93] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 2007, *Managementul organizației,* Editura Economică, București, p. 205.

mentului. La creșterea capacității decizionale contribuie și elemente externe organizației, cum ar fi consultanții în management care lucrează în organizații specializate. O altă tendință a zilelor noastre o reprezintă proliferarea deciziilor de grup, în mod deosebit cele referitoare la deciziile strategice.

Creșterea capacității decizionale a tuturor celor care exercită atribuții manageriale este exprimată de totalitatea elementelor afirmate mai sus. Astfel, se exprimă la valoarea ei adevărată relația de performanță, capacitatea managerilor – eficiența rezultatelor organizației.

„**Mediul ambiant decizional** constă în ansamblul elementelor endogene și exogene organizației, care alcătuiesc situația decizională, caracterizată prin manifestarea unor influențe directe și indirecte semnificative asupra conținutului și rezultatelor decizie manageriale."[94]

În cazul mediului ambiant decizional se constată o evoluție contradictorie. Observăm astfel un proces decizional eficient datorită unor transformări care oferă premise mai bune. Printre acestea amintim:

- sporirea nivelului de pregătire generală și specifică;
- sporirea cunoștințelor personalului;
- informatizarea activităților;
- progres tehnic rapid;
- internaționalizarea activităților.

În același timp, mediul ambiant decizional tinde să devină din ce în ce mai complex. Această tendință se manifestă printre altele și prin următoarele elemente:

- adâncirea diviziunii sociale atât la nivel național cât și la nivel internațional;
- reducerea ciclului de viață al produselor, tehnologiilor și cunoștințelor;
- accelerarea ritmului de uzură morală;
- diminuarea duratelor dintre momentul descoperirii științifice și momentul valorificării pe scară industrială;
- volumul mare de cunoștințe științifice, economice care se produc și rapida lor perisabilitate;
- creșterea competiției pe piața internațională;
- inflația și instabilitatea monetară.

---

[94] *Idem*, p. 206.

Pentru ca procesul de luare a deciziilor să se soldeze cu o eficiență adecvată, este necesar ca decidenții să progreseze ei înșiși într-un ritm foarte rapid pentru a contrabalansa cerințele și dificultățile generate de transformările survenite în mediul de business.

În procesul decizional, principalii factori decizionali prezintă o reciprocă dependență, reflectată în caracteristicile *situațiilor decizionale* generate de ele. Există în acest context trei situații:

- certitudine, obiectivul avut în vedere se îndeplinește folosind modalitatea recomandată;
- incertitudine, când obiectivul avut în vedere are probabilitate mare de îndeplinire, dar se evidențiază îndoieli serioase privind modul în care trebuie procedat;
- risc, când există posibilitatea realizării obiectivului, cu o probabilitate foarte mare, dar apare o marjă mare de nesiguranță legată de pașii optimi de urmat.

O parte apreciabilă dintre variabile este incontrolabilă și dificil de apreciat.

În organizații se produc atât situații decizionale de certitudine, cât și de incertitudine și de risc. Apariția situațiilor de risc și de incertitudine și finalizarea lor în decizii este inevitabilă și chiar necesară. În acest sens avem următoarele argumente:

- angajarea de acțiuni de mare eficiență, legate în special de introducerea progresului științifico-tehnic;
- perioada în care se poate lua o decizie eficientă este delimitată.

Ca o concluzie, factorii primari ai deciziei evidențiază evoluții complexe și accelerate, provocând o serie de situații decizionale, ce au trăsături specifice în interiorul organizațiilor. Este foarte important în acest context studierea și cunoaștere factorilor decizionali caracteristici fiecărei situații decizionale în parte.

4.3. Strategii de apreciere și cercetare a managementului organizațiilor sportive

Având în vedere specificul temei propuse, cercetarea pe care o vom întreprinde se îndreaptă spre practica sociologică. În acest domeniu se folosește termenul de metodă pentru orice element care prescrie un mod de a acționa

în efectuarea unei cercetări. Științele umaniste folosesc în principal cinci metode fundamentale de cercetare:

- experimentul;
- observația;
- analiza documentelor;
- interviul;
- ancheta.

Pentru realizarea cercetării vom aborda ca metode de investigare interviul și ancheta. Acestea au ca instrument de lucru chestionarul pentru anchetă și ghidul de interviu pentru interviu.

Chestionarul și interviul se înscriu în demersuri metodologice diferite. Fiecare tehnică reprezintă o situație interlocutorie particulară ce produce date diferite: chestionarul provoacă un răspuns, interviul determină construirea unui discurs.

Vom folosi interviul pentru studiul individului și al grupurilor restrânse de indivizi. Folosind această metodă nu se impune eșantionarea și nici generalizarea deoarece ar necesita costuri materiale și de timp exagerate. Ne vom axa doar asupra cluburilor sportive din Liga I care au rezultate deosebite, constante în timp. Prin această metodă vom căuta să dezvăluim logica unei acțiuni și principiul ei de funcționare. În acest context va trebui să stabilim un plan de interviu care trebuie să conțină ghidul de interviu și strategiile de intervenție.

Ghidul de interviu este un ansamblu organizat de funcții, operatori și indicatori care structurează activitatea de ascultare și de intervenție a celui care intervievează. Este nevoie de un grad mare de cunoaștere al fenomenului pe care dorim să îl analizăm.[95]

Strategiile de intervenție se pregătesc după constituirea ghidului de intervenție. Acestea vizează folosirea ghidului, tipurile de discurs scontate și modurile de relansare. Cel care intervievează va trebui să stăpânească tematica dezbătută și să intervină eficient în timpul interviului pentru a-l determina pe cel intervievat să ne dea informațiile utile.

Vom aplica următoarele tipuri de interviu[96]:

---

[95] de Singly, Francois, Blanchet, Alain, Gotman, Anne, & Kaufmann, Jean-Claude, 1998, *Ancheta și metodele ei,* Editura Polirom, Iași.

[96] *Idem*

- ✓ interviul standardizat care presupune aplicarea acelorași întrebări, în aceeași formă și ordine pentru toți subiecții;
- ✓ interviul semi-standardizat în care întrebările pot fi reformulate, se poate schimba succesiunea acestora, se pot pune întrebări suplimentare;
- ✓ interviul liber care nu presupune folosirea unor întrebări prestabilite, acestea fiind formulate în funcție de situația particulară în care se desfășoară.

Ancheta pe bază de chestionar este una dintre cele mai elaborate metode ale sociologiei, folosirea ei științifică implicând parcurgerea mai multor etape[97]:

- ✓ stabilirea obiectului anchetei;
- ✓ documentarea;
- ✓ determinarea populației;
- ✓ eșantionarea;
- ✓ alegerea tehnicilor și redactarea chestionarului;
- ✓ pre-testul (pentru a vedea dacă chestionarul a fost bine elaborat);
- ✓ redactarea definitivă a chestionarului;
- ✓ alegerea metodelor de administrare a chestionarului;
- ✓ defalcarea rezultatelor;
- ✓ analiza rezultatelor obținute în raport cu obiectivele formulate;
- ✓ redactarea raportului de anchetă.

Dintre toate acestea modul în care se aleg tehnicile de redactare a chestionarului sunt foarte importante întrucât va trebui să stabilim conținutul întrebărilor și tipul lor. De asemenea, pentru a avea certitudinea că acest chestionar este bine structurat și echilibrat vom avea în vedere aplicarea pre-testului care va duce la stabilirea formei finale a chestionarului.

După conceperea chestionarului, îl vom aplica renunțând la eșantionare, la cluburile profesioniste de fotbal din Liga I, ele fiind în număr de optsprezece. Vom avea astfel o radiografie mult mai exactă asupra fenomenului de management organizațional.

[97] *Idem*

5. Managementul organizațiilor sportive și abordarea sistemică

5.1. Abordarea sistemică în știința educației fizice și sportului

➢ Apariția și dezvoltarea concepțiilor sistemice

Concepțiile sistemice se referă la un număr de teorii, tehnici și metodologii care încearcă să dea o descriere structurală a lumii. Pentru prima dată sub aspect științific, biologul Ludwig van Bertalanffy[98] publică în anul 1954 lucrarea „Teoria generală a sistemelor". Această lucrare a fost punctul de pornire privind abordarea teoriei sistemelor sub aspect științific. Dar odată cu primele forme de organizare, încă din cele mai vechi timpuri, putem vorbi despre o abordare sistemică a organizațiilor. Există câteva idei de bază care stau la fundamentul teoriei sistemelor și care au fost sesizate în mod intuitiv cu mii de ani în urmă:

- tendința de clasificare a lumii înconjurătoare (obiecte nevii și ființe considerate vii, care la rândul lor sunt clasificate în plante și animale);
- obiectele sunt alcătuite din componente între care există interdependență;
- legea cauzei și efectului; când un obiect se comportă într-un anumit fel, un alt obiect în relație cu primul se va comporta într-un mod determinat de primul. Comportamentul poate să fie imediat sau ulterior[99].

Concepția sistemică de rezolvare a unei probleme numită și metodă științifică este atribuită lui Aristotel[100] (aprox. 300 î.C.). Această metodă cuprinde cinci pași:

1. formularea problemei;
2. elaborarea ipotezelor;
3. observarea și experimentarea;

[98] von Bertalanffy, Ludwig, 1969, *General System Theory*, George Braziller, New York.
[99] Beju, Liliana Dana, 2000, *Bazele teoriei sistemelor*, Editura Universității „Lucian Blaga" din Sibiu.
[100] Aristotel, 2002, *Politica*, Editura ANTET, Ploiești.

4. interpretarea observațiilor;
5. construirea unor concluzii.

În 1687 Newton stabilește legile fundamentale ale dinamicii. Sistemele privite prin prisma dinamicii newtoniene se caracterizează prin legitate, determinism și reversibilitate. Anul 1847 este considerat anul nașterii *Științei sistemelor complexe*, odată cu determinarea de către Joule a parametrului numit *energie.* Clausius introduce în 1865 o nouă funcție de stare (pe lângă energie) numită *entropie* care pune bazele unei noi științe numite *termodinamică.* În 1932 apare teoria *Sistemelor deschise.* Până la începutul secolului trecut, științele (fizica, biologia) s-au ocupat cu descrierea fenomenelor în sisteme considerate închise și care tind spre echilibru. Concepția despre organism ca despre un sistem deschis a fost lansată de către van Bertalanffy în anul 1932. Cercetările sale au vizat domeniul biologic. În fizică, teoria sistemelor deschise a condus la principii fundamentale noi. Deși conceptul de sistem deschis a apărut în domeniul biologic, înțelegerea și adoptarea acestuia în cadrul fizicii a reprezentat calea spre structurarea unor concepte generale aplicabile în domenii diferite.

Teoria generală a sistemelor aproape de echilibru

Nu există un corp de cunoștințe bine definit și unanim acceptat ca *știința sistemelor* la modul în care există pentru celelalte discipline – chimie, economie, istorie, etc. Totuși, conceptele de bază se structurează într-o colecție de principii cunoscute ca *teoria generală a sistemelor.* Aceasta a apărut pentru prima dată în 1954 când s-a înființat Societatea pentru Teoria Generală a Sistemelor de către biologul Ludwig van Bertalanffy[101], economistul Kenneth Boulding, biomatematicianul Anatole Rapaport și psihologul Ralph Gerard. Societatea își propunea să intensifice schimburile de cunoștințe științifice și să minimizeze repetarea cercetărilor științifice. Au fost structurate principalele caracteristici ale sistemelor:

- ✓ sistemele transformă variabilele de intrare în variabile de ieșire (o organizație poate fi văzută ca un sistem care transformă datele de intrare – informații, muncă, energie, resurse – în date de ieșire – valori, informații, produse finite);
- ✓ sistemele sunt interdisciplinare;

[101] von Bertalanffy, Ludwig, 1969, *General System Theory*, George Braziller, New York.

- ✓ sistemele sunt holastice (funcționarea unui sistem este rezultatul interacțiunii părților sale; un sistem trebuie văzut ca un întreg, considerându-i-se toate părțile – subsistemele – chiar dacă numai una dintre ele este prioritară);
- ✓ sistemele sunt diferențiate (deși este important a vedea sistemele holastice, trebuie avut în vedere faptul că sistemele sunt constituite din multiple părți – subsisteme);
- ✓ sistemele sunt sinergice (sistemul este capabil de rezultate ce nu pot fi obținute prin efectul separat al părților componente);
- ✓ sistemele sunt ierarhizate (părți ale unui sistem pot fi la rândul lor sisteme și de asemenea un sistem poate face parte din sisteme mai mari – ex. subsistem, sistem, suprasistem, mediul înconjurător)
- ✓ sistemele trebuie să fie reglate (un sistem este cu atât mai stabil cu cât nivelul schimburilor cu exteriorul este mai mare);
- ✓ sistemele sunt orientate spre un scop (un sistem cuprinde un set de părți între care există conexiuni și care lucrează împreună în vederea atingerii unui anumit scop sau obiectiv).

În cadrul organizațiilor existența clară a unui scop este de importanță majoră. Scopurile direcționează o organizație și servesc la inițierea unui proces de management.

Teoria sistemelor departe de echilibru (haotice)

Această teorie[102] se bazează pe principii și legități generale, aplicabile oricărui sistem haotic indiferent de natura sa fizică. Aceste principii sunt:

- ✓ principiul complexității inerente (mecanismele deterministe simple generează aspecte combinate ale comportamentului);
- ✓ principiul *efectului de păpădie* (schimbări insignifiante în interiorul unui sistem pot cauza schimbări ample pe termen lung);
- ✓ principiul ordinii în cadrul dezordinii (sistemele holastice au un comportament particular pe termen scurt, acesta fiind caracterizat de predictibilitate);
- ✓ principiul stării departe de echilibru (sistemele haotice funcționează departe de echilibru într-o stare de instabilitate);

[102] http://facultate.regielive.ro/proiecte/economie/conceptia-termodinamica-privind-evolutia-sistemelor-si-functionarea-departe-de-echilibru-a-sistemelor-complexe-din-economie-56497.html

- ✓ principiul instabilității inerente (o nouă stare de ordine apare doar dacă instabilitatea a fost în întregime parcursă);
- ✓ principiul alegerii întâmplătoare (trecerea de la o stare de haos la o nouă ordine se face printr-o serie de alegeri în puncte critice care nu sunt predictibile);
- ✓ principiul autoorganizării spontane (în puncte critice, subsistemele componente ale sistemului haotic cooperează, atingând un consens și se organizează într-o nouă structură);
- ✓ principiul structurii disipative (noua stare de ordine mai complexă atinsă de sistem este doar începutul unei noi tranziții către haos.

➢ Modelul sistemic al unei organizații

Putem considera că un *model*[103] este o reprezentare de orice natură a unei părți din realitate, care definește cel puțin un element caracteristic al modului său de existență. Prin model sistemic înțelegem o reprezentare a unui sistem real sau imaginat în scopul de a prezice unele aspecte ale comportării sale în funcționare. [104]

Modelul reprezintă o reflectare cu exactitate a procesului sau a sistemului real. Este important ca în cadrul modelului să fie redate aspectele, legile, relațiile, etc. determinante ale sistemului sau procesului. De felul în care ele sunt cuprinse în model depinde utilitatea sa. Oricărui sistem i se pot asocia modele diferite.

Fiecare model este construit în vederea anticipării într-o realitate concretă a comportamentului ulterior al sistemului.

Trebuie să evidențiem următoarele aspecte atunci când descriem un sistem:

- modelul este o reprezentare incompletă a unei realități;
- modelul trebuie validat prin verificarea practică a utilității sale;
- modelul este folosit pentru a anticipa comportări în diferite situații ale sistemului.

Modelarea reprezintă operația de investigare a comportării sistemelor reale făcând apel la reprezentări convenționale ale lor. Clasificarea modelelor:

---

[103] http://ro.scribd.com/doc/30185313/C-4-Abordarea-Sistemica-a-Componentei-Information-Ale-a-Unei-Organizatii

[104] Beju, Liliana Dana, 2000, *Bazele teoriei sistemelor*, Editura Universității „Lucian Blaga" din Sibiu, p.16.

- ✓ modele fizice;
- ✓ modele narative;
- ✓ modele grafice;
- ✓ modele matematice.

Relația de legătură ce definește capacitatea de transformare a unui sistem este definită de expresia: $Y = A \cdot U$
unde: Y – este vectorul parametrilor de ieșire;
A – este matricea de transformare proprie sistemului studiat;
U – este vectorul parametrilor de intrare.

Restricțiile sunt impuse sistemului de către condițiile concrete în care acesta operează.

Funcțiile obiectiv au ca scop optimizarea funcționării sistemului.

Criteriul de decizie implică un criteriu de comparație care presupune alegerea unei variante dintre mai multe posibile. Teoria deciziei consideră că un proces de decizie se caracterizează prin următoarele elemente:

- ✓ *criteriul* de decizie (punctul de vedere din care se examinează problema);
- ✓ *obiectivul* care se urmărește;
- ✓ *decidentul* adică individul sau grupul de indivizi care urmăresc să ia o hotărâre pentru realizarea obiectivului propus;
- ✓ *mulțimea alternativelor* care cuprinde toate variantele posibile;
- ✓ *mulțimea stărilor posibile;*
- ✓ *mulțimea consecințelor alternative* care cuprinde una sau mai multe consecințe posibile;
- ✓ *utilitatea* pe care o așteaptă decidentul în urma consecințelor exprimate.

5.1.1. Abordarea sistemică în știință

➢ Structura sistemelor

În redarea realității, sistemul, ca idee generală, evidențiază forma de legătură, corelarea, legătura dintre toate elementele unui întreg, cu alte cuvinte organizarea lui, iar haosului i se opune noțiunea de sistem. Ierarhizarea sistemelor este prezentă în tot mediul înconjurător, ele existând individual sau în interpătrundere, fiind dominate de știința conducerii. Dar crearea unui sistem nu are ca și consecință îndepărtarea totală și definitivă a dezordinii în zona respectivă de mediu ci doar reducerea ei într-o oarecare măsură.

La începutul secolului XX, biologul german Ludwig van Bertalanffy a pus bazele Teoriei Generale a Sistemelor. De-a lungul timpului conceptul de sistem a evoluat. Van Bertalanffy a formulat pentru prima dată o teorie a sistemelor deschise care schimbă în permanență materie și energie cu mediul exterior. După 1950 o serie de cercetători s-au ocupat de punerea la punct a aparatului logico-conceptual și matematic al teoriei generale a sistemelor. Respectiva teorie are menirea de a evidenția proprietăți, principii și legi care sunt definitorii pentru toate sistemele în general, fără a acorda importanță naturii lor sau naturii elementelor din care sunt compuse. Ca un rezultat al teoriei sistemelor vorbim despre apariția unei reprezentări științifice noi – denumită sistemică – prin prisma abordării conceptului de *sistem–structură–funcție* în cercetarea totalității unitare organizate. Așadar, obiectele, fenomenele, proprietățile și procesele, indiferent de natura lor, vor fi privite ca sisteme structurate intr-un anumit fel doar dacă totalitatea lor generează un tot unitar ale cărui elemente se găsesc într-o relație de determinare logică unele față de altele și au astfel trăsături care nu mai pot fi reduse la elemente sau la relații.

În acest context putem caracteriza un sistem ca pe o construcție de elemente care se află într-o legătură organizată, între aceste elemente stabilindu-se relații care sunt intr-o continuă mișcare și evoluție.

Noțiunea de sistem, raportată la domeniul social, înfățișează o împărțire a funcțiilor și sarcinilor, o organizare realizată sub o anumită formă pentru ca oamenii să poată lua cele mai bune decizii în vederea realizării obiectivelor propuse.

Privind în totalitate sistemul, acesta se evidențiază prin multitudinea de elemente conexate, aflate într-o formă de legătură activă sau potențială și care pot fi recunoscute în orice domeniu fizic, social sau conceptual.

Așadar ***sistemul*** reprezintă o totalitate de elemente aflate într-o strânsă relaționare, care compun o unitate organizată, cu proprietăți specifice și funcții proprii, diferite de elementele care intră în componența lui, o formațiune diferită și aproximativ independentă raportat la mediul înconjurător și care poate fi recunoscută în orice domeniu.

Elementele (obiectele) componente ale sistemului sunt ansambluri structurale (*subsisteme*) în interiorul cărora legile întregului nu sunt la fel cu cele ale elementelor care îl compun.

Mediul întregește conceptul de sistem, el incluzând și elemente din exteriorul sistemelor, care exercită influențe asupra sa sau sunt influențate de el.

Structură și structuralitate

Structura sistemului[105] trebuie să fie elementul constant al acestuia, cel care garantează o dispunere de relativă stabilitate. Se evidențiază astfel importanța structurii pentru legătura ei cu noțiunea de funcție, cu care se condiționează reciproc. Dacă vorbim despre organismele vii – ca sisteme complexe – observăm un neîntrerupt echilibru cu mediul, având capabilitatea de autoreglare.

Genul de sistem și alcătuirea sistemică sunt determinate în mod direct de genul de structură, datorită faptului că orice sistem evidențiază elemente organizate într-un fel anume, iar structura reprezintă un rol important în condiționarea sistemului. Sistemul și structura se prezumă reciproc. Structura determină modul de sistematizare a interacțiunilor, care reprezintă principalele relații dintre elementele componente ale unui sistem, care condiționează modul de funcționare al acestuia. Structura reliefează termenii care constituie sistemul, în funcție de care se delimitează de celelalte sisteme. Astfel, structura reprezintă atât un mod de organizare a sistemului, cât și conținutul său aproximativ stabil și neschimbat, care generează un comportament integral raportat la mediul înconjurător. Toate sistemele ideale și materiale au o structură care le este proprie, începând cu cele mai simple și până la unele de o mare complexitate. Dacă o singură componentă (element) care reprezintă o secțiune dintr-un sistem, nu se mai regăsește, nu mai putem vorbi despre existența sistemului. Ca să putem înțelege o categorie de structură se presupune înțelegerea genului de element deoarece orice sistem este format din elemente și deține o structură. Elementele reprezintă părți care constituie sistemul respectiv.

Caracteristicile structurii

Sistemele, indiferent de natura lor, prezintă caracteristici particulare cu delimitări concrete: se evidențiază elementele componente și natura relațiilor dintre aceste elemente; mediul înconjurător determină evoluția în timp și spațiu a sistemului; intrările și ieșirile sistemului reprezintă legătura acestuia cu mediul; asupra sistemului se exercită acțiuni prin intermediul intrărilor iar sistemul acționează asupra mediului sau asupra altor sisteme prin intermediul ieșirilor. Elementele sistemului formează la rândul lor alte sisteme (subsisteme); acțiunea reciprocă dintre ele se concretizează prin intrările și ieșirile sistemului.[106]

---

[105] http://www.scritube.com/sociologie/psihologie/Viziunea-sistemic-asupra-reali25169515.php

[106] http://universulspiritual.twilight-mania.com/search?search_keywords=structura+sistemului&typerecherche=interne&show_results=topics

O altă însușire predominantă a sistemului – ca unitate de elemente – este păstrarea lui în postura de funcționare corespunzătoare, pentru a putea îndeplini obiectivul propus; oricare dintre elemente putând avea o activitate realizată într-un anumit cadru acceptabil pentru un întreg sistem; forma de legătură cu mediul este determinantă ca influență, asupra sistemului; dacă se depășește cadrul acceptat, nu se poate acționa conform cerințelor stabilite, observăm că starea de echilibru normală a sistemului nu se mai păstrează, funcționarea lui va prezenta abateri de la ceea ce ne-am propus și de cele mai multe ori aceste perturbări duc la descompunerea sistemului.[107]

Relația dintre elemente și structură nu este o relație care are un singur sens. Structura influențează modul de manifestare al elementelor, schimbă anumite caracteristici ale acestora în legătură cu interacțiunile individuale proprii sistemului. Într-un anumit cadru bine delimitat structura are o autonomie relativă în raport cu elementele componente. Aceasta este compusă din:

- ✓ stabilitate;
- ✓ posibilitatea acelorași elemente de a structura în alt mod și a unor elemente diferite de a determina structuri de același fel;
- ✓ acțiunea exercitată în mod activ a structurii asupra elementelor și asupra modificărilor calitative ale obiectivelor și proceselor.

Stabilirea structurii este proporțională cu gradul de integralitate și de complexitate al sistemului respectiv. În sistemele integrale crește gradul de stabilitate a structurii. În acest fel ea asigură o constanță calitativă sistemului dat, în cadrul căruia elementele se modifică treptat, odată cu condițiile necesare diversificării.

Determinarea structurii nu este absolută ci relativă, care depinde de elementele și de condițiile în care se găsesc și se manifestă sistemele. Alte însușiri specifice sunt:

- ✓ integritatea – legătura strânsa între elemente;
- ✓ ierarhizarea și autoorganizarea – prin acestea înțelegem integritate și autocorectare, respectiv forma stabilă a unui sistem în interiorul unui mediu aflat în schimbare prin echilibrarea fluctuațiilor exterioare și menținerea unor caracteristici adecvate sistemului; Clasificarea

[107] http://www.proiectmoral.ro/main.php?viewmeniu=conceptmeniu&id_concept=

reprezintă potențialul unui sistem de a fi simultan suprasistem pentru părțile sale și subsistem în interiorul altor sisteme; autoorganizarea se caracterizează prin constituirea de noi stări stabile, destinate să garanteze supraviețuirea sistemului la schimbările și modificările mediului, acest mod presupunând o organizare și o sistematizare în interiorul sistemului.

Aranjarea prin conexiune directă și auto-aranjarea prin conexiune inversă – acțiune inversă de reglare, sunt alte însușiri completate cu dinamismul, adică transformarea în timp a elementelor fluctuante (de mediu,etc.) și a relațiilor dintre ele, flexibilitatea și constanța între anumite limite, finalitatea, deci orientarea către o cauză exprimată prin valori de comandă. Au mai rămas câteva aspecte distinctive în legătură cu intrările, caracteristici impuse de operatori care ilustrează influențele – și ieșirile cu aspect de criterii, ambele în formă materială, de muncă și informațională, cu completarea că sistemul nu se substituie unui proces, ci îl utilizează în executarea lui; aceste aspecte distinctive fac metoda sistemică foarte nimerită în acțiunea de cunoaștere sau cercetare a mediului care ne înconjoară.

- **Proprietățile sistemului**

Un sistem prezintă următoarele proprietăți importante[108]:

- ✓ un subsistem în singularitatea lui, este considerat ca un sistem;
- ✓ un sistem nu poate exista separat, izolat;
- ✓ un sistem este parte constitutivă a unui suprasistem devenind un subsistem;
- ✓ structurabilitatea, decompozabilitatea, funcționalitatea și realizabilitatea sunt proprietăți care, într-o acțiune comună realizează unitatea de structură și de funcționare a sistemului, asimilând sau neutralizând încurajatorii pozitivi sau negativi fie că vorbim despre interiorul sau exteriorul sistemului.

Organizarea sistemelor

Organizarea și funcționarea unui sistem trebuie să asigure întocmai și în mod egal, atât concretizarea în situații adecvate a angajamentelor asumate, cât și îndeplinirea cerințelor prin care se efectuează aceste angajamente; în

[108] http://www.scribd.com/doc/7400977

totalitatea lui, sistemul este obligat să schimbe elementele perimate, introducând și dobândind elemente noi, să asigure asamblarea lor optimă, perfecționându-se în permanență.

Pentru a funcționa, unui sistem i se dictează ca o necesitate o disociere între ceea ce este obiectiv și ceea ce poate concepe, elabora și delibera. Abordarea activității unui sistem este rezultatul faptelor unor mecanisme obiective, ca și a unor mecanisme ce pot fi și sunt rezultatul activităților realizate în domeniul economic, administrativ, cultural, educativ, sportiv, etc. Funcționarea unui sistem se definește în moduri diferite și trebuie să țină cont de comportamentul sistemului în acțiune, inclusiv de acțiunea din interiorul său, de rolul lui de instrument, adică de finalitatea sistemului. Însușire esențială a oricărui sistem prin activitatea lui, el efectuează multitudinea de conexiuni pe care acesta le are cu celelalte elemente care compun sistemul, felul în care acesta, privind influențele mediului, le prelucrează și le mută ulterior asupra aceluiași mediu, sub forma ieșirilor, având ca rezultat un sistem în acțiune.

Clasificarea sistemelor

Sistemele sunt de diferite tipuri, extrem de bogate, variate și complexe.

Există mai multe criterii care stau la baza clasificării sistemelor. Astfel, dacă se ia în considerare gradul lor de unitate, acestea se clasifică în două categorii:

- ✓ *sisteme sumative* – acestea au ca și caracteristică principală slaba condiționare reciprocă a elementelor care le compun, ele nedobândind un echilibru propriu, sau o independență aproximativă față de totalitatea elementelor lor și nici potențialul de a constitui interacțiunea acestora în cazul schimbării lor (ex. – un grup de indivizi strânși datorită unei circumstanțe într-un amfiteatru reprezintă un sistem sumativ). Toate elementele care compun aceste sisteme își păstrează caracteristicile lor individuale și chiar trăsăturile lor specifice. Așadar, sistemele sumative pot fi ușor desfăcute și refăcute, de cele mai multe ori ca urmare a unui automatism fără a prejudicia calitatea componentelor.
- ✓ *sisteme integrale* – sunt rezultatul unor legături interne, a unor interacțiuni intense între elementele care le compun, formând o autonomie a unităților funcționale. Ca rezultat al interacțiunilor apar caracteristici noi care vin în completare, și care nu sunt deținute de părțile care alcătuiesc sistemul. De aceea sistemele integrale sunt mai mult

sau mai puțin independente față de părți, aceasta accentuându-se pe măsura evidențierii unor formații polivalente prevăzute cu capacitatea autoreglării, cum sunt organismele vii sau comunitățile sociale. În cazul sistemelor integrale, elementele care compun sistemele nu pot fi scoase din sistem fără a-și schimba sau chiar pierde trăsăturile distinctive avute anterior. Statutul de viu o are numai organismul ca întreg și nu fiecare parte componentă a organismului.

Ca o relație dintre un sistem și mediul ambiant evidențiem sisteme închise și sisteme deschise:

- ✓ *sisteme închise* – sunt acele sisteme asupra cărora influențele mediului nu cauzează modificări mari de conținut sau de funcționalitate. Schimbările care au loc între aceste sisteme și mediu sunt de natură energetică sau informațională. În aceste sisteme mișcarea se realizează în circuit închis.
- ✓ *sisteme deschise* – sunt caracterizate de interacțiuni cu mediul ambiant, în interiorul cărora se realizează un schimb permanent de energie, informații, substanță și activități. Observăm așadar faptul că sistemele deschise funcționează prin adaptare și prin dezvoltare (ex. un sistem organizațional a cărui determinantă este reprezentată de schimbul rezultatului activităților oamenilor, reprezintă un sistem deschis a cărui dezvoltare se realizează prin relațiile sale cu celelalte sisteme ale vieții sociale.

După originea lor sistemele se împart în:

- ✓ *sisteme naturale* – acestea au apărut în urma unei evoluții naturale de-a lungul vremii.
- ✓ *sisteme artificiale* – sunt create datorită activității spirituale și materiale a indivizilor.

După capacitatea de anticipare pot exista:

- ✓ *sisteme deterministe* – elementele componente ale sistemului sunt previzibile ca mod de acționare.
- ✓ *sisteme probabilistice* – în aceste sisteme nu se poate realiza o anticipare foarte detaliată.

După descrierea lor sistemele pot fi:

- ✓ *sisteme simple* – care pot fi examinate în totalitatea lor, ele putând fi complet descrise.

- ✓ *sisteme complexe* – cu mare greutate pot fi complet descrise.
- ✓ *sisteme extrem de complexe* – acestea nu pot fi descrise în integralitatea lor, în majoritatea cazurilor (sistemul informațional-decizional organizațional).

Abordarea problemelor sistemelor foarte complexe se realizează pornind de la următoarele principii:

- complexitatea constituie o întâietate a unui sistem. Ea este determinată de diversitatea de condiții aferente sistemului și îngreunează observarea și înțelegerea sistemului de către un individ.
- aspectul structural al sistemului are o implicare determinantă în modul de manifestare al acestuia.
- cunoașterea structurii sistemului generează o serie de impedimente care se înmulțesc odată cu sporirea numerică a elementelor (subsisteme) și de relațiile dintre acestea.
- cunoașterea sistemului poate fi optimizată cu ajutorul modelării, deoarece modelul atrage după sine o structură care poate da mai multe informații despre complexitatea sistemului.
- realizarea unui model al structurii unui sistem complex este fundamentată doar printr-o înțelegere adecvată a acestuia, obținută pe perioada modelării dar și prin totalitatea cunoștințelor care poate fi utilizate la studierea acestor sisteme.

Diversitatea acestor sisteme prezintă o legătură *genetică*. Structura sistemelor superioare este determinată de felul de configurare a celor inferioare. Organizarea sistemului nu poate epuiza obținerea altor niveluri de organizare a materiei. Aceste sunt clasificate de Ludwig van Bertalanffy astfel:

- ✓ particule elementare;
- ✓ atomi;
- ✓ molecule;
- ✓ macromolecule;
- ✓ virusuri;
- ✓ sisteme biologice elementare;
- ✓ celule;
- ✓ țesuturi;
- ✓ organe;
- ✓ sisteme de organe;

- ✓ organizații supraindividuale;
- ✓ colonii de animale;
- ✓ sisteme simbiotice și de populație;
- ✓ populații umane;
- ✓ integralitatea vieții pe pământ.

Prin teoria generală a sistemelor, realitatea ne apare ca o ierarhie de ansambluri organizate, demonstrându-se faptul că sistemul social uman realizează o inserție specifică de rang ierarhic superior în raport cu celelalte sisteme ale universului accesibil nouă, sau cum preciza von Bertalanffy: „societatea umană nu este o comunitate de furnici sau de termite guvernată de un instinct ereditar și controlată de legi ale unui tot supraordonat; ea este fondată de pregătirea individului și este pierdută dacă atribuie individului doar rolul unei rotițe într-un mecanism social."[109]

Având în vedere aspectele prezentate până acum se pot trage câteva concluzii: *un sistem este alcătuit dintr-o varietate de elemente (subsisteme) care prezintă o anumită formă de legătură unele cu celelalte atât de puternică încât stările lor se află intr-o condiționare reciprocă. Cu alte cuvinte, sistemul este o totalitate de elemente care colaborează pentru realizarea unui întreg. În acest sens, ideea de întreg generează un puternic caracter unitar, aspectele comune, pe care o multitudine de obiecte le evidențiază, acestea fiind legate între ele și se manifestă împreună.*

Sisteme deschise

De ce sisteme deschise? În practică nu pot fi evidențiate sisteme total deschise (deoarece s-ar *dizolva* în mediul extern, ele neputând exista ca un întreg) sau total închise (nu există posibilitate izolării complete de mediu). Sistemul ca un tot unitar, desprinde clar un *fragment* din realitate, acest lucru făcând necesară demarcarea între mediul interior al sistemului și mediul exterior. Ca regulă, sistemele sunt deschise deoarece ele primesc și transmit influențe în și din mediul extern.

Față de mediul exterior, fiecare sistem are o intrare, o ieșire, o comportare și funcțiuni, în relația cu el însuși, o structură, o stare și modificări ale stării realizate în timp.

---

[109] von Bertalanffy, Ludwig, 1969, *General System Theory*, George Braziller, New York, p. 48.

Intrările sunt influențe pe care sistemul le resimte din partea mediului iar *ieșirile* sunt influențe prin care sistemul se manifestă asupra mediului.

Comportarea sistemului poate fi catalogată ca o sumă a acțiunilor pe care sistemul le întreprinde. Fiecare sistem autoreglator prezintă o funcție care expune finalitatea lui, iar eficiența fiecărui mod de comportare se cuantifică prin canalizarea comportării în funcție de interesul urmărit. Legăturile care operează în interiorul sistemului asupra intrărilor și ieșirilor sunt fluctuante în timp, deci își modifică mărimile. Starea sistemului se evidențiază prin neschimbarea legăturilor într-o anumită perioadă de timp. Așadar putem vorbi despre starea intrării, starea interioară a sistemului și starea ieșirii. Stările interioare ale sistemului sunt de fapt mărimile care caracterizează comportarea sa. În timp, se schimbă și odată cu ele se modifică și starea sistemului. Trecerea de la o stare la alta se numește transformare. Cum un sistem poate trece printr-o multitudine de stări se poate vorbi de *cicluri de viață* ale sistemului.

Sistemele deschise sunt, ca urmare a intrărilor și a ieșirilor, a influențelor exercitate *dinspre* și *către* mediul exterior și a acțiunilor interne, sisteme dinamice.

Sistemele deschise prezintă anumite caracteristici:

- integrarea reprezintă unitatea elementelor sistemului, astfel încât normalitatea funcționării lor fiind posibilă numai în situația întregului din care face parte;
- dinamica sistemului reliefează o schimbare permanentă, o dezvoltare, o progresie sau o regresie în timp;
- ierarhizarea evidențiază felul în care se compun sistemele, așa cum între ele există relații de subordonare sau supraordonare;
- reglarea reprezintă procesul prin care ieșirile se păstrează în mare măsură dependente de intrări;
- autoreglarea este condiționată de efectele ieșirii asupra intrării (conexiunea inversă sau feedback) și determină direcționarea comportării sistemului în relația cu mediul extern;
- adaptabilitatea și stabilitatea evidențiază posibilitatea sistemului ca prin schimbarea modului său de funcționare să se coreleze continuu mediului, funcționând simultan și stabil între anumite limite;
- finalitatea este dată de direcționarea continuă a sistemului spre un scop anume.

Prin prisma capacității de schimbare a sistemelor, acestea se clasifică în:

- ✓ sisteme cu autoreglare, acestea nu își modifică configurația internă în mod esențial
- ✓ sisteme cu autoorganizare sunt acele sisteme care se acomodează la mediul exterior modificându-și structura, adică sisteme care își schimbă structura între elemente
- ✓ sistemele cu autoinstruire își pot modifica criteriile și normele de adaptare a soluțiilor.

Putem identifica astfel faptul că sistemul include două perspective:

- perspectiva structurală (elementele care îl compun și ramificația legăturilor dintre aceste elemente);
- perspectiva funcțională (puterea legăturilor și proceselor interne caracteristice sistemului).

Procesele sistemului, funcționarea lui, provin din recepționarea intrărilor, adaptarea internă a acestora, în conformitate cu rolurile sistemului și pregătirea ieșirilor, a influențelor către exteriorul sistemului, toate acestea înfăptuindu-se prin continua *comparare* a ieșirilor cu intrările, cu ajutorul feedback-ului. Astfel, sistemele se autoreglează și de la caz la caz devin capabile de autoorganizare și autoinstruire.

5.1.2. Abordarea sistemică în educația fizică și sport

Acest proces social polivalent – activitatea de practicare a exercițiilor fizice și a sportului, a fost prezent în toată perioada evolutivă a omenirii. În timp, datorită existenței conștiinței comune, ca urmare a nevoilor practice, a izvorât conștiința teoretică, aceasta fiind fundamentul conștiinței științifice.

După cum este bine cunoscut, în cercetarea științifică apar două modalități de abordare: pe de o parte se situează studierea analitică a elementelor, a părților componente sau chiar a întregului luat ca parte, iar pe de altă parte apare necesitatea studierii modului de funcționare, a relațiilor și interrelațiilor fiecărei părți al fiecărui element, al întregului ca unitate a corelațiilor dintre diferite fenomene naturale sau sociale. Aceste două modalități de abordare în cunoaștere au evoluat odată cu cunoașterea însăși, uneori paralel, alteori încercându-se o unificare metodologică. Este meritul evoluției accelerate a cercetării științifice,

acela de a aborda omul ca pe un sistem în mijlocul și sub influența sistemelor naturale și sociale.[110]

Pornind de la științele naturii, abordarea sistemică s-a extins și asupra științelor sociale inclusiv în cercetarea sistemului organizațional.

Abordarea sistemică în cercetarea domeniului educației fizice și sportului este justificată atât de existența educației fizice și sportului ca știință, cât și de elementele cu care aceasta operează: *sistem, structură, funcție.* Avantajele abordării sistemice sunt:

- „contribuie la analiza profundă a ansamblurilor;
- oferă un eficient instrument de investigare a structurilo;r
- asigură o viziune integratoare, permite stabilirea de relații între sisteme diferite ca analogie și ca diversitate;
- face posibilă măsurarea proceselor sociale, deci un punct de pornire pentru conducerea cu ajutorul științei conducerii;
- generează o gândire sistemică urmată de un comportament similar."[111]

Abordarea sistemică are în vedere interdependența elementelor structurale și funcționale ale sistemului, metodologia acestei teorii fiind aplicabilă în totalitate unor activități diverse, mijloacele și tehnicile de analiză fiind diferențiate.

Viziunea științifică riguroasă constituie esența abordării sistemice, fiind susținută de analogia fenomenelor și proceselor atât ca entități independente dar și ca părți ale întregului. M. Drăgănescu în 1976, citat de I. Jinga în 1993 afirmă că „societatea se auto-conduce, intrările ei pentru concepte, materiale, energie, informație, în principal sunt autoservite. Produsele ei, ieșirile, sunt consumate pentru menținerea și creșterea societății. Ceea ce interesează la o societate este atingerea anumitor obiective și de aceea ca ieșiri ale societății pot fi considerate obiectivele majore ale ei."[112]

M. Drăgănescu, citat de I. Jinga[113], susține că există două căi de tratare a societății ca sistem: una globală foarte generală, care face abstracție de

[110] Marcu, Vasile, 1981, Pentru o abordare sistemică în cercetarea educației fizice și sportului, Revista Educație Fizică și Sport, nr.8, pag.13.

[111] Mihuleac, Emil, 1999, Știința managementului. Teorie și practică, Editura Tempus, București.

[112] *Apud* Jinga, Ion, 1993, Manual de management instrucțional, Editura Didactică și Pedagogică, București, p.32.

[113] *Ibidem*

structura de detalii a societății și alta structurală, care pune în evidență sistemele societății și relațiile dintre ele.

A. Gagea susține că în cercetarea științifică sistemul este instrument teoretic de cunoaștere care, dincolo de aspectul structural (ansamblu al unor părți), are ca utilizare o destinație clară, precum și un aspect relațional pregnant. Referindu-se la sistemele vii, autorul îl citează pe C. Neacşu, care defineşte sistemul integral ca fiind „acel sistem de organizare evolutivă biologică a sistemului care creează plus informație” [114]. Până aici, unicul sistem integral care îndeplinește condiția este omul. Acesta consideră „că organizarea într-un sistem integral se face în două coordonate – pe verticală în formă ierarhică de subordonare și pe orizontală în formă de cooperare.”[115]

În organismul uman funcționează mai multe sisteme: nervos, muscular, articular, respirator, etc. După părerea lui C. Neacşu citat de A. Gagea unificarea punctelor de vedere somatic-funcțional este mai *operantă* în înțelegerea proceselor biologice specific umane, inclusiv implicațiile psiho-socio-culturale.[116]

A. Gagea în aceeași lucrare dă următoarea definiție a sistemului: „...este un concept (instrument) teoretic de simplificare a realului, abordat în scopul facilitării cunoașterii și format de cel puțin două entități netriviale și o relație.”[117]

Sistemul are un bloc funcțional care poate avea un corespondent real sau imaginar, o *intrare* (x) și o *ieșire* (y) (a se vedea reprezentarea grafică – Fig. 8).



Fig. 8. *Reprezentarea grafică a unui sistem*
după A. Gagea[118]

După părerea autorului intrările pot fi asimilate cu cauzele (C) iar ieșirile cu efectele (E); relația dintre ele are un parametru sau o mărime variabilă (posibil independentă) numită stare (S) a blocului funcțional. Sistemul poate

---

[114] Gagea, Adrian, 1993, Metodologia cercetării științifice în educație fizică și sport, Editura Universul, București, p. 78.
[115] *Idem*, p.79.
[116] *Ibidem*
[117] Gagea, Adrian, 1993, Metodologia cercetării științifice în educație fizică și sport, Editura Universul, București, p.81.
[118] *Ibidem*

explica faptul că aceeași cauză poate produce efecte diferite ceea ce raționamentele inductive sau deductive nu pot face. Introducând între cauză și efect un bloc funcțional aflat într-o anumită stare, *filosofia* sistemică poate să complice relația cauză-efect, dar oferă facilități suplimentare procesului de cunoaștere și argumentare. Calitatea cercetării este argumentată de abordarea sistemică atât la nivelul sistemului cât și al subsistemelor, rezolvând o serie de probleme complexe de natură operativă și teoretică, nu numai strategică. A. Gagea apreciază că viziunea sistemică „dă o altă imagine, un alt înțeles, mai profund și mai clar unor noțiuni complicate cum ar fi: stresul, oboseala sau forma sportivă."[119]

Un studiu de caz elaborat și susținut de A. Gagea[120], în care simularea este una din aplicațiile sistemice, arată că avantajele pe care le oferă raționamentele sistemice față de raționamentele logice clasice sunt evidente.

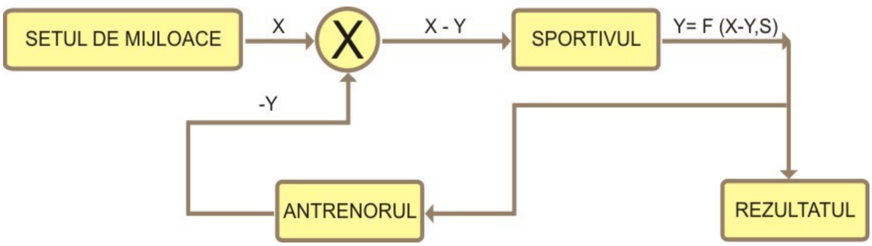


Fig. 9. ***Reprezentarea grafică a procesului de pregătire sportivă***
după A. Gagea[121]

Modelul logico-matematic al problemei este y = F (x–y, S) unde F este o funcție neliniară, iar variabila independentă nu mai este x ci x–y (adică decizia antrenorului privind corecția dinamică a dozării și iterării setului de mijloace). Se cere ca variabila dependentă y să fie cât mai mare. Parametrul S are semnificația de stare a blocului funcțional, dar sugerează și ideea reactivității individuale a organismului sportivului. Reprezentarea grafică a procesului de pregătire sportivă, după A. Gagea este dată în Fig. 9.

Particularizând caracteristicile modelului logico-matematic în baza cunoștințelor anterioare, este evident că sportivul supus în antrenamente la

[119] Gagea, Adrian, 1993, *Metodologia cercetării științifice în educație fizică și sport*, Editura Universul, București, p. 54.
[120] *Ibidem*
[121] *Ibidem*

un efort din ce în ce mai mare nu va obține decât în limite rezonabile o creștere proporțională a rezultatelor urmărite; numai o anumită dozare și repetare va produce cea mai mare rată de progres.

D. Colibaba și I. Bota[122], argumentând modul de pregătire a sistemelor pentru modelare, oferă soluții la probleme instrucționale în viziunea teoriei sistemelor, astfel:

- ✓ corelarea sistemului instituțional cu procesul de instruire;
- ✓ sistemele de atac și de apărare ale unei echipe;
- ✓ viziunea sistemică a jocului propriu-zis;
- ✓ viziunea sistemică asupra modelului de jucător;
- ✓ viziunea sistemică asupra modelului formativ al personalității sportivului.

Abordarea sistemică stă la baza managementului performant pentru că oferă posibilitatea în cadrul procesului decizional de a evalua părțile (subsistemele) nu doar sistemul.[123]

Abordarea sistemică în managementul sistemului de educație fizică și sport (sistem deschis) face posibilă luarea deciziilor în funcție de resursele disponibile și tendințe, ținând seama de întreaga experiență anterioară.

Abordarea situațională „este o extindere a elaborării sistemice"[124] care introduce un parametru nou și pune astfel în evidență faptul că diversitatea de „mărime, obiecte, operații tehnologice, structură de personal"[125] face aproape imposibilă și nerecomandabilă folosirea de „reguli de decizie unice care să fie funcționale în toate situațiile. Tocmai de aceea abordarea situațională în studiul și aplicarea managementului este logică."[126]

Academicianul Mircea Malița citat de Vasile Marcu „lansează ideea științei conducerii și organizării societății" pe care o denumește ORTID[127] după inițialele temelor.

---

[122] Colibaba, E. Dumitru & Bota, Ioan, 1998, *Jocuri sportive, teorie și metodică,* Editura Aldrin, București.
[123] Colibaba, E. Dumitru & Bota, Ioan, 1998, *Jocuri sportive, teorie și metodică,* Editura Aldrin, București.
[124] Dumbravă, Ionel, 2001, *Managementul general,* Editura Fundația România de mâine, București, p. 27.
[125] *Ibidem*
[126] *Idem*, p. 28.
[127] Marcu, Vasile, 1995, *Bazele teoretice ale exercițiilor fizice în kinetoterapie,* Editura Universității din Oradea.

FEEDBACK
→ O – obiective
→ R – resurse (umane și materiale)
→ T – transformarea resurselor în obiect
→ I – integrare
← D – dezvoltare

Conform teoriei lui Mircea Malița pentru a cunoaște un sistem este necesară descoperirea și studierea tuturor elementelor lui componente, precum și a interrelațiilor dintre acestea și dintre ele și sistemele sub ori supradimensionate.[128]

După O. Nicolescu tehnica ORTID „cuprinde un ansamblu de procese utilizate în vederea selecției problemelor cu care se confruntă organizația în funcție de importanța lor prin prisma criteriilor pe care le reprezintă obiectivele, resursele, transformarea, integrarea și dezvoltarea”.[129]

Paul Constantinescu[130] susține că definirea unui sistem din realitate, făcând distincție între sistemele reale și cele ideale, se poate face astfel:

- o mulțime de elemente și/sau subsisteme E;
- o mulțime de relații interne (Ri) între elemente și/sau subsistemele E și o mulțime de relații externe (Re) între elementele mulțimii E și elementele mediului înconjurător;
- cele trei mulțimi E, Ri, Re, deși prezintă aspecte de invariantă au un caracter dinamic, aleator, variabil în timp;
- finalitatea asociată cu sinergia sa (scopul și obiectivele sistemului).

Finalitatea asigură individualitatea și caracterizarea fiecărui sistem, fiind concretizată în natură de legile naturii. În sistemele sociale scopul este elaborat de oameni folosind sau atenuând efectele legilor obiective.[131]

Paul Constantinescu[132] formulează teorema „orice subsistem este un sistem” având în vedere că orice subsistem îndeplinește condițiile definiției sistemului astfel:

---

[128] Malița, Mircea, 1976, *Cronica anului 2000,* Editura Politică, București.
[129] Nicolescu, Ovidiu, 2000, *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației,* Editura Economică, București, p. 86.
[130] Constantinescu, Paul, 1983, *Modelarea unitară a genezei și dezvoltării sistemelor,* Editura Tehnică, București.
[131] Constantinescu, Paul, 1983, *Modelarea unitară a genezei și dezvoltării sistemelor,* Editura Tehnică, București.

– mulțimea de elemente a subsistemului (e) aparține mulțimii de elemente a sistemului (E);
– mulțimea de relații interne (ri) aparține mulțimii de relații interne a sistemului (Ri) și mulțimea de relații externe (re) a subsistemului aparține mulțimii de relații externe (Re) a sistemului și parțial mulțimii de relații interne (Ri);
– e, ri, re au caracteristici variabile în timp;
– finalitatea subsistemului este subordonată finalității sistemului.

Gradul de subordonare al finalității subsistemelor față de finalitatea sistemului reflectă intensitatea dintre acestea pe de o parte, iar pe de altă parte între subsisteme (elemente) și sistemul global.[133]

Abordarea sistemică a cercetării managementului sistemului național de educație fizică și sport este justificată atât de complexitatea acestuia cât și de specificul structurii finalităților care conturează sistemul.

Diversitatea în complexitate a fenomenului educației fizice și sportului, multitudinea de relații adiacente și subordonate, obligă cercetătorul la o permanentă căutare și adecvare a mijloacelor de investigație iar abordarea în concepția sistemică nu face decât să ușureze și să dea consistență și coerență demersului. Abordarea sistemică este susținută de două noțiuni principale. Prima ar fi aceea că putem descifra rolul și influența reciprocă specifică dintre domeniul educație fizică și sport privit ca subsistem și celelalte componente ale sistemului social. A doua noțiune a acestei abordări este că privind domeniul educație fizică și sport ca un sistem, putem pune în evidență „structura sa internă (elemente și relații interne), esența sa (relații interne și relații externe) și mai ales finalitatea atât în caracterul lor invariat cât și în dinamica lor istorică de moment sau de perspectivă”.[134]

Mariana Marolicaru afirmă că „la noi se poate vorbi de un sistem de educație fizică abia după Legea învățământului din 1948.”[135] Sistemul de educație fizică și sport are după părerea autoarei două ramificații: subsistemul educației fizice și subsistemul activității sportive (Fig. 10) fiecare subsistem

---

[132] *Idem*
[133] Constantinescu, Paul, 1990, *Sinergia și geneza sistemelor,* Editura Tehnică, București.
[134] *Idem*, p. 88.
[135] Marolicaru, Mariana, 1992, *Abordarea sistemică în educație fizică*, Editura Universității Cluj-Napoca, p. 51.

tratat ca un sistem este alcătuit din subsisteme, subordonarea sistemică evidențiată până la nivelul elementului (grupă, clasă).

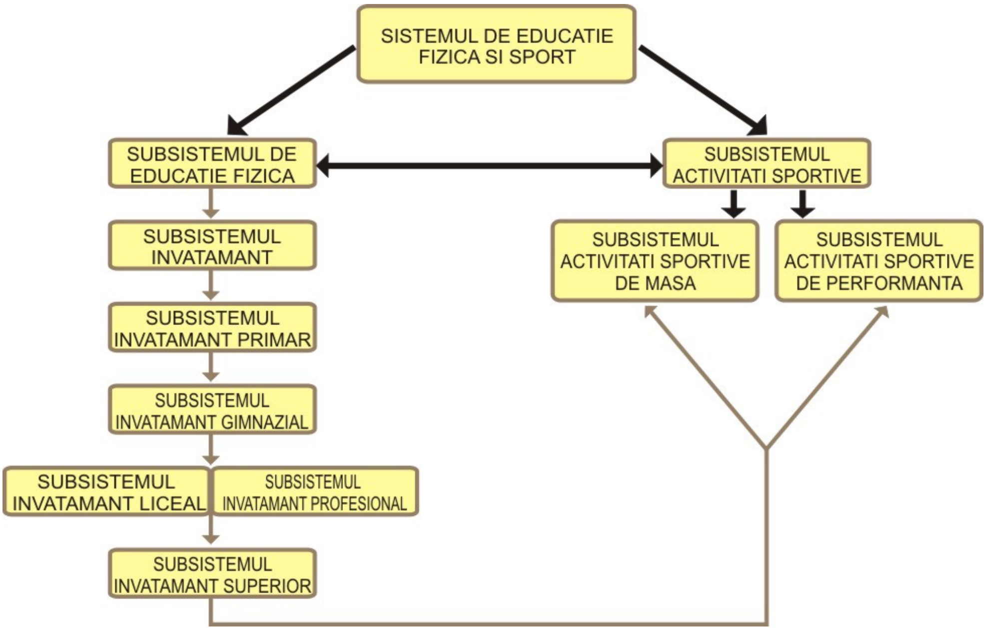


Fig. 10. ***Sistemul de educație fizică și sport***
după M. Marolicaru[136]

Mariana Marolicaru evidențiază următoarele caracteristici ale sistemului de educație fizică și sport:

- ✓ este național în formă și științific în conținut;
- ✓ are o ideologie care îi determină scopul;
- ✓ are o bază metodică;
- ✓ are o bază organizatorică;
- ✓ are o bază materială.[137]

Autoarea formulează o definiție astfel: „sistemul de educație fizică și sport reprezintă ansamblul acestora precum și a bazelor ideologice și științifico-metodice în scopul perfecționării fizice și a capacității psihomotrice a cetățenilor conform cerințelor sociale imediate și de perspectivă."[138]

---

[136] *Ibidem*

[137] Marolicaru, Mariana, 1992, *Abordarea sistemică în educație fizică*, Editura Universității Cluj-Napoca, p. 51.

[138] *Idem*, p. 38.

George Cârstea definește sistemul de educație fizică și spot din România astfel: „prin sistemul de educație fizică și sport se poate înțelege ansamblul unităților organizatorice și a conținutului activității acestora concepute corelativ pe plan național în scopul perfecționării dezvoltării fizice și a capacității motrice a tuturor categoriilor de populație în concordanță cu prioritățile solicitate de comanda socială."[139]

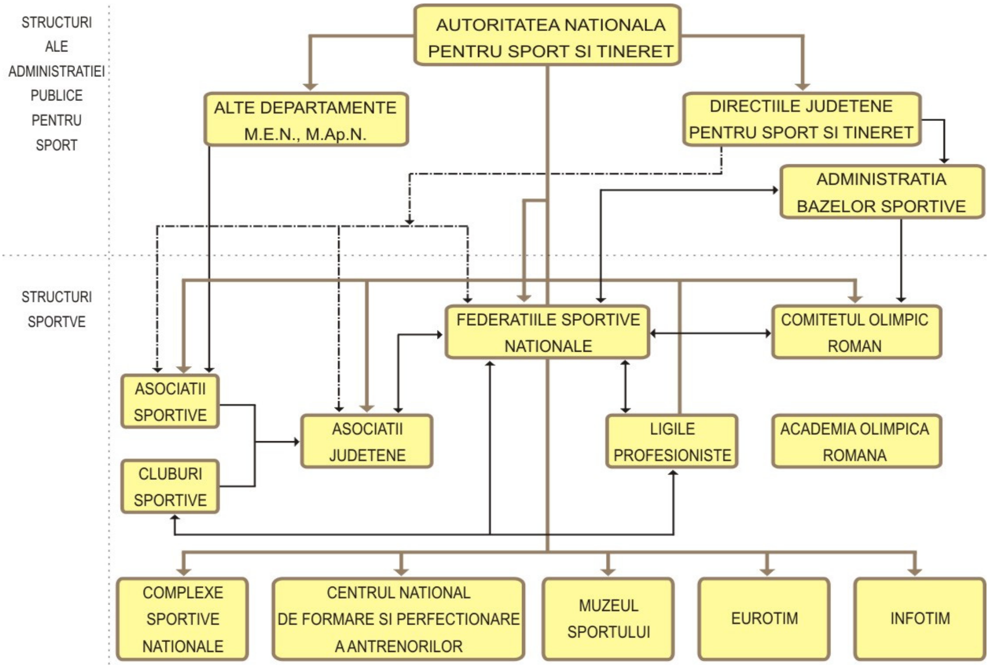


Fig. 11. ***Organizarea educației fizice și sportului în România***
după Dragnea, Adrian & Iancu Horațiu[140]

Adrian Dragnea și Iancu Horațiu subliniază determinarea sistemului național de educație fizică și sport de „concepția sistemului social în care funcționează"[141] și de „orientarea internațională, globală sau zonală privind finalitățile celor două tipuri de activități: educație fizică și sport."[142] La noi în

[139] Cârstea, George, 1993, *Teoria și metodica educației fizice și sportului,* Editura Universul, București, p.34.
[140] Dragnea, Adrian & Iancu, Horațiu, 2000, *Teoria educației fizice și sportului*, ANEFS, București, p. 63.
[141] Dragnea, Adrian & Iancu, Horațiu, 2000, *Teoria educației fizice și sportului*, ANEFS, București, p. 63.
[142] *Idem*

țară organizarea educației fizice și sportului cât și activitatea de educație fizică și sport au o structură sistemică. Astfel potrivit lui Adrian Dragnea organizarea educației fizice și sportului în România se prezintă conform Fig. 11.

Conform aceluiași autor activitatea de educație fizică și sport are o structură sistemică evidențiată în Fig. 12.

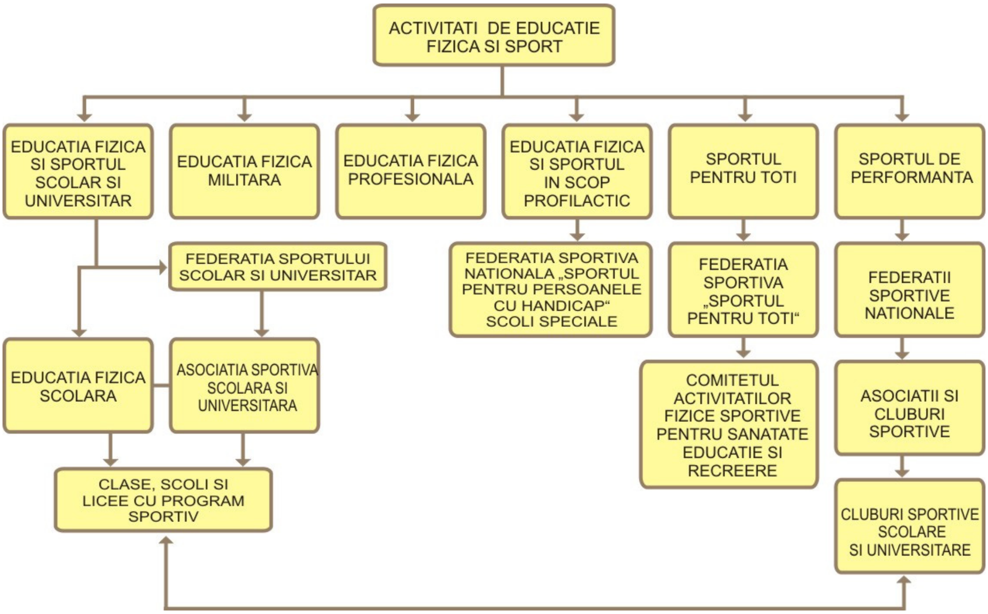


Fig. 12. ***Structura sistemică a activității de educație fizică și sport din România*** după Dragnea, Adrian & Iancu Horațiu[143]

Cerințele evidențiate de autor pentru „eficiența și integrarea în sistemul social"[144] sunt:

- ✓ precizarea clară a scopurilor, finalităților, obiectivelor finale și intermediare ale sistemului integral și subsistemelor sale;
- ✓ stabilirea structurii sistemului de educație fizică și sport sau a instituțiilor, organismelor, organizațiilor desemnate pentru a realiza obiectivele sistemului (Fig. 6);
- ✓ precizarea cadrului legislativ de funcționare a sistemului;
- ✓ sursele de finanțare;

---

143 Dragnea, Adrian & Iancu, Horațiu, 2000, *Teoria educației fizice și sportului*, ANEFS, București.

144 *Idem*, p. 66.

- ✓ specialiști;
- ✓ baza materială sau patrimoniul.

Autorul formulează următoarele principii de organizare a sistemului de educație fizică și sport[145]:

- ✓ asigurarea participării continue și simultane a exercițiilor fizice în rândul tuturor categoriilor de populație;
- ✓ diferențierea activităților de educație fizică și sport în funcție de preferințe și aptitudini;
- ✓ principiul unității conducerii, răspunderii și competenței profesionale;
- ✓ principiul creșterii eficienței în educație fizică și sport.

Sistemul național de educație fizică și sport, componentă a suprasistemului social, este un ansamblu de elemente în interacțiune, cu structură, obiective și funcții proprii, precum și cu un grad ridicat de identificare.

„Ca subsisteme specifice, integrate în sistemele sociale, sistemele educative au devenit mai complicate și mai greu de stăpânit, iar rezultatele educative indirecte mai greu de anticipat și evaluat. Sporirea interdependențelor culturii are și trebuie să aibă incidențe asupra finalităților și conținuturilor educației; în competiția cultural-științifică și educațională care se desfășoară în aceste decenii, țările își observă în mod reciproc strategiile folosite și performanțele obținute pentru a evita mărirea decalajului dintre ele."[146]

5.2. Abordarea sistemică a managementului organizațiilor sportive

5.2.1. Concepții privind teoria organizațiilor sportive

➢ Organizația ca sistem

Prezența sistemelor o regăsim pretutindeni. Cele mai vizibile sunt reprezentate de sistemele sociale care de regulă sunt organizațiile. Orice organizație este un sistem dar un sistem social nu este tot timpul o organizație.

Organizația este un sistem deschis, foarte adaptat, dacă se ține seama că este un element al unor sisteme mai mari cu care are relații bine stabilite

---

145 Dragnea, Adrian & Iancu, Horațiu, 2000, *Teoria educației fizice și sportului*, ANEFS, București, p. 69.

146 Văideanu, George, 1998, *Educația la frontiera dintre milenii,* Editura Politică, București, p. 94.

prin procesul de conducere. Totodată, organizația are și un grad propriu de autonomie, o funcționare de sine stătătoare. Activitatea organizației poate fi percepută numai privind-o ca e un sistem deschis ale cărui procese interne se află în interacțiune cu mediul.

Organizația reprezintă o comunitate de oameni care realizează o activitate programată, în acord cu scopul îndeplinirii unor obiective comune, stabilite înainte, proprii unor domenii diferite (producție, servicii, educație, sport, etc.). Într-o organizație desfășurarea activităților presupune, alături de resursele umane, folosirea și a altor feluri de resurse într-un mediu specific intern și extern. Indiferent de organizație, aceasta s-a constituit în mod conștient și deliberat cu ajutorul oamenilor în vederea realizării unor obiective necesare societății. Obiectivul (scopul) este motivul care generează constituirea organizației și în același timp, motivează activitatea ei viitoare. Chiar dacă în timpul desfășurării activității organizației, scopul se modifică iar cel prezent nu mai reprezintă scopul inițial pentru care organizația a fost creată, aceasta funcționează doar în virtutea unui scop, a unei necesități.

Un sistem dinamic definește o organizație prin prisma evoluției și viabilității sale, statuate fiind de transformările care se desfășoară în interiorul sistemului, în raportul acestuia cu mediul. Organizația este un sistem complex, probabilistic și relativ stabil, datorită faptului că reprezintă o reuniune de componente intercorelate, asupra căreia acționează factori perturbatori, dar capabilă să își păstreze funcționalitatea în cadrul unor limite care îi definesc modul de comportare. În aceste condiții, organizația este un sistem autoreglabil și autoorganizabil deoarece prezintă un potențial capabil să reziste diverselor influențe interne și externe, activitatea ei fiind reglată de către conducere prin decizii manageriale. Ca sistem autoreglabil, organizația acționează conform unui ansamblu de reguli și valori, reglându-se condiționat de o serie de elemente. Dintre aceste elemente amintim:

- elemente umane situate în interacțiune reciprocă;
- acțiune transformatoare;
- organizația are libertatea de a opta asupra mijloacelor și căilor de acțiune ca și de modalitatea de stabilire a viitoarelor scopuri, adică are flexibilitate;
- diversele acțiuni ale oamenilor sunt direct corelate în strânsă legătură cu motivația și convingerea, cu satisfacția și stările morale, cu

comportamentul complex, cu sistemele de comunicare și informare, cu modelele adaptate în procesul de decizie și cu performanțele acestora.[147]

Autoorganizarea definește capacitatea organizației de a reconstrui echilibrul elementelor care o compun conform modificărilor ivite, iar auto-instruirea scoate în evidență posibilitatea sa de a uzita experiențele anterioare pentru optimizarea propriei activități.

Complexitatea crescândă a fenomenelor de management organizațional a impus abordarea sistemică a acestuia. Acest concept definește sistemul ca „un ansamblu de elemente organizat pe baza legăturilor de intercondiționare, a cărui funcționare permite atingerea unor obiective."[148] În procesul de cunoaștere, orice obiect, fenomen sau proces poate fi considerat un sistem. Ca urmare și o organizație poate fi considerată ca un sistem productiv (caracterizat prin intrări, procese, ieșiri) fie ca un sistem social (format din ansamblul relațiilor interumane). De asemenea, managementul oricărei organizații sportive (și nu numai) reprezintă un sistem format din subsistemul conducător (ca ansamblul managerilor și organismelor de management participativ din respectiva organizație) și subsistemul condus (ca ansamblul personalului și al subdiviziunilor organizatorice ce formează respectiva organizație).

Caracteristicile principale ale unei organizații ca sistem sunt:

- ✓ integralitatea care evidențiază relațiile stabilite între elementele care compun sistemul;
- ✓ ierarhizarea care evidențiază unitatea strictă în funcție de raporturi de supra și subordonare;
- ✓ dinamismul evidențiat de schimbările în timp a variabilelor sistemului și a relațiilor dintre acestea și mediu;
- ✓ finalitatea ca direcționare în vederea realizării unor obiective;
- ✓ adaptabilitatea și stabilitatea redate de posibilitatea sistemului de a se plia în permanență pe influența unor variabile perturbatoare, asigurându-și în același timp o stabilitate relativă.

Granițele între subsisteme – granițe interne – au un mare grad de sensibilitate.

[147] Burduș, Eugen, 2007, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București.
[148] *Idem*, p. 21.

Granițele sistemelor – granițe externe – se definesc deopotrivă atât prin realitatea de fapt cât și prin strategia generală.

Granițele unui organism sportiv de tipul sistemului național de educație fizică și sport nu prezintă vizibilitate deoarece granițele unui sistem social se bazează pe relații și nu pe obiecte. Prin urmare, granița externă (adică acolo unde se termină organizația și începe mediul) este condiționată de opțiunea și decizia managerială.

Principalele tipuri de organizații (care includ și pe cele sportive) pot fi clasificate astfel:

1. organizații private – create de indivizi sau grupuri pentru scopuri de piață sau bunăstare. Sunt gestionate de proprii lor proprietari sau manageri. Au forme de companii, asociații, etc., scopuri operaționale și mărimi diferite. Ceea ce diferențiază o organizație privată de una publică, având în vedere scopul, proprietatea, gestionarea, sunt criteriile pentru succesul acțiunilor care se conturează prin conceptul de piață.
2. organizațiile publice sunt create de Guvern pentru scopuri de grup sau politice, fiind fundamental gestionate de reprezentanții politici și de sistemul de drept. Criteriile pentru succes sunt de tip social sau politic. Organizațiile publice acoperă o gamă largă de activități, acestea fiind implicate în luarea, implementarea și aplicarea politicii publice. Acestea pot produce și bunuri private în domenii majore. De asemenea, bunurile publice sunt produse cu organizații private (educația, apărare, sportul, etc.) cu o largă finanțare guvernamentală.

Organizația este un sistem care își realizează scopul corespunzător conexiunilor prin armonizarea activității resurselor umane cu resursele materiale, energetice și de informație pentru un interval de timp relativ determinat. Ea are un anumit nivel de autonomie dar ca sistem deschis, prin procesul de conducere, are legături cu sisteme mai mari. Organizația ca sistem înglobează subsisteme și este componenta unui suprasistem.

Aspectul ierarhic este caracteristic atât activității sale interne (diviziune a muncii, conducători pe diferite nivele), cât și activității externe; o relație cu mediul social în care este o parte a unui sistem (suprasistem) ierarhic superior.

D. Katz și R. Kohn[149] indică cinci tipuri esențiale de subsisteme participante la viața internă a organizației într-o clasificare operațională:

- ✓ subsistemul de producție (production subsystem) este cel mai important, deoarece în cadrul lui se desfășoară transformările pe baza prelucrării intrărilor în sistem
- ✓ subsistemul de susținere (suportive subsystem) procură intrările din mediu (oameni, materiale, energii) plasează ieșirile și realizează legăturile instituționale ale organizației cu mediul exterior
- ✓ subsistemul de menținere (mentenance subsystem) asigură interiorul organizației cu ceea ce este necesar realizării în cele mai bune condiții a activității. Sunt cuprinse aici mecanisme de recrutare și instruire a forței de muncă, de socializare și motivare conform normelor organizației, de aplicare a sancțiunilor și măsurilor pentru atingerea scopurilor organizației
- ✓ subsistemul adaptiv (adaptive subsystem) elaborează măsuri de corecție, de adaptare a sistemului în urma receptării influențelor din mediul înconjurător
- ✓ subsistemul de conducere (managerial subsystem) cuprinde activități organizate în vederea controlării, coordonării și dirijării numeroaselor subsisteme ale structurii organizației și dispune de mecanisme de reglementare; este investit cu autoritate și putere de decizie pentru coordonarea tuturor celorlalte subsisteme

Organizațiile ca subsisteme, trebuie să răspundă obiectivelor strategice ale sistemului din care fac parte.

Organizațiile, ca sisteme sociale de mare complexitate, trebuie să obțină eficiență organizațională și să împlinească finalitatea impusă de comanda socială, prin armonizarea comportamentului organizațional al subsistemelor care o compun.[150]

Teoria generală a sistemelor, aplicată în domeniul socialului – analiza sistemică a organizației – asigură o viziune nouă asupra relațiilor interumane și a acestora cu mediul. Analiza sistemică impune analiza organizațiilor atât din perspectiva posibilității de a corela variantele organizaționale cu resursele

---

[149] Katz, Daniel & Kohn, Robert, 1966, *Psihologia socială a organizațiilor,* Editura Wiley, New York.

[150] *Idem*

umane cât și din perspectiva propriului răspuns corespunzător influenței sau reacției mediului.[151]

➢ Eficacitatea și eficiența organizației sportive

O modalitate de urmărire a creșterii eficienței organizației sportive este capacitatea acesteia de a se adapta la cerințele mediului extern. O altă modalitate de creștere a eficienței o reprezintă accentul pus pe relațiile dintre elementele componente ale sistemului. Această idee exprimă esența concepției sistemice, potrivit căreia „suma elementelor unui întreg este mai mult decât întregul, datorită efectului de sinergie produs de relațiile dintre elementele întregului."[152]

O altă cale de creștere a eficienței organizației sportive o reprezintă structura organizației. O structura corespunzătoare poate să favorizeze obținerea unor efecte pozitive cu un plus de eficiență. Așa se explică de ce organizațiile din același domeniu, aproximativ cu aceeași dotare obțin rezultate diferite. Diferența se datorează și unor structuri diferite ale organizațiilor. Așadar, prin eficacitate putem înțelege îndeplinirea obiectivelor și sarcinilor previzionate, ceea ce constituie de fapt elementul decisiv în afirmarea organizației sportive.

Eficiența implică realizarea obiectivelor prin folosirea cu măsură a energiei și mijloacelor chiar și pentru realizarea de venituri superioare cheltuielilor. În activitatea sportivă, ca de altfel în domeniile educației, sănătății sau protecției sociale, această caracteristică trebuie înțeleasă nuanțat, deoarece nu profitul este obiectivul principal. Educația fizică și sportul sunt activități de interes național, sprijinite de stat. În această situație raportul dintre îndeplinirea obiectivelor sociale și costuri este mai evident.

Factorul comercial al activității de educație fizică și sport are un rol major în unele organizații cu profil similar, inclusiv în cluburile sportive constituite ca societăți sportive comerciale pe acțiuni, dar obiectivele caracteristice sectorului educației fizice și sportului sunt mai importante față de cele economice.

Dennis Lock[153] exprimă sugestiv triunghiul performanță – cost – timp, pe deplin aplicabil și în sistemul național de educație fizică și sport (Fig.13).

---

[151] *Idem*

[152] Burduș, Eugen, 2007, *Fundamentele managementului organizației,* Editura Economică, București, p. 21.

[153] Lock, Dennis, 2000, *Management de proiect,* Editura Codecs, București, p.8.



Fig. 13. ***Triunghiul performanță–cost–timp***
după D. Lock[154]

Prioritățile manageriale se concentrează diferit în funcție de necesitatea de a da prioritate unuia dintre cele trei obiective: performanță, cost, timp.

Un program cu resurse financiare limitate presupune atenție față de costuri, altul legat de o dată fixă (competiție oficială) este dependent de factorul timp. Performanța (calitatea) fiind obiectul principal al activității de educație fizică și sport, aceasta este prioritară în fața costului și timpului, în anumite limite. Diagrama prezentată, unde performanța joacă cel mai important rol, reflectă interacțiunea dintre cele trei laturi ale procesului. În funcție de prioritățile și fazele procesului (de instruire–educație, de dezvoltare a bazei materiale, de elaborare de legi și acte normative) doar anumite priorități vor determina ponderi diferite ale costului, timpului și performanței.

Problemele de performanță (calitate) țin în primul rând de responsabilitate și datorie și în al doilea rând de calitatea evaluării, controlului și corecțiilor. „Efectul total este dat de monitorizarea atentă a muncii încât aceasta să se desfășoare fără întreruperi, conform unui plan rezonabil și realizabil."[155]

5.2.2. Sistemul managementului organizațiilor sportive

- **Natura organizațiilor sportive**

Abordarea organizațiilor s-a făcut prin prisma structurării sistemice a acestora, punând în evidență faptul că acestea sunt sisteme sociale dinamice, deschise, în măsură să se autoregleze și să se autoinstruiască. Am evidențiat subsistemele funcționale ale organizației de producție, de susținere, de menținere, de adaptare și de conducere.

---

[154] *Ibidem*
[155] Lock, Dennis, 2000, *Management de proiect,* Editura Codecs, București, p. 8.

Având în vedere cele relatate, organizațiile se definesc prin reliefarea caracterului specific uman al acestora. În conținutul său, organizația este un sistem social în care și prin care oamenii colaborează pentru finalizarea unor scopuri comune. Așadar, organizația implică o formă distinctă de corelare atât între oameni și scopuri, cât și între oameni și structuri (în calitatea acestora din urmă de parte esențială, definitorie a sistemelor).

Scopul organizațional este esența pentru care s-a constituit și există organizațiile. Existența intrinsecă a scopului, de altfel foarte necesară, nu este suficientă. Relatarea scopului, formularea sa, construcția unui scop, chiar realizabil, înseamnă doar un prim pas. Este foarte important modul în care se realizează, cum se îndeplinește scopul în contextul în care simpla grupare a unor oameni cu un interes comun, nu asigură atingerea scopului propus. În vederea acestui fapt, trebuie ținut cont de contextul în care orice scop organizațional este unul general. Modificarea scopului general în rezultate practice finale presupune:

- ✓ garanția prezenței unor părți comune sugestive între scopurile individuale, între preocupările și năzuințele indivizilor care constituie organizația, acest imperativ fiind utilizabil atât momentului de constituire al organizației cât și momentelor ulterioare din activitatea unei organizații;
- ✓ în perioada evolutivă a organizației, în mod deosebit atunci când organizația își modifică scopul general, este nevoie ca membrii organizației să contribuie la modificarea și formarea scopului organizațional, ca o condiție a menținerii unității scopurilor individuale în cadrul obiectivului general;
- ✓ foarte importante sunt modalitățile de concretizare practică a concordanței dintre scopul general și scopurile individuale, astfel existând necesitatea de a:
  - formula scopul general, *traducerea* sa în forme abordabile indivizilor din cadrul organizație; în acest fel scopul general își păstrează fondul, se multiplică în scopuri specifice, accesibile tuturor membrilor organizațiilor
  - fiecare membru al organizației trebuie să înțeleagă și să își formuleze optim propriile interese și scopuri, ca o condiție pentru o comunicare adecvată a scopurilor specifice și pentru o acceptare conștientă a obiectivului general.

Legătura dintre indivizi și obiective este obligatorie, luând în considerare complexitatea și specificul organizației. Importante pentru organizații sunt simultan interacțiunile umane și relațiile fiecărui om și ale tuturor împreună cu structura generală a organizației (subsistemele și domeniile organizației, conducerea acesteia, etc.)

Natura interacțiunii umane este la fel de importantă ca și scopul organizațional. Obținerea statutului de membru al organizației și asumarea ca efect a scopului organizațional, nu asigură realizarea obiectivelor organizației numai dacă felul raporturilor interumane sunt modelate în această direcție, numai dacă interacțiunea umană prezintă o formă de cooperare – evidențiindu-se și depășindu-se conflictele interumane. Interacțiunea umană reprezintă baza funcționării organizației. Concomitent, structura organizației determină decizia instinctuală a interacțiunii umane. Complexitatea structurală a organizației, numărul nivelurilor ierarhice structurate pe verticală – numărul subunităților funcționale – structurate pe orizontală – polivalența activității – diviziunea muncii, perfecționarea profesională, acționează asupra întregii activități organizaționale.

Cercetarea organizațională, necesară cunoașterii și realizării optime a activității organizațiilor, presupune analizarea tuturor comportamentelor amintite mai sus – oameni, scop, interacțiuni umane, structură organizațională.

➢ Sistemele organizației sportive

Structura în integralitate sa, precum și toate procesele organizaționale izvorăsc din combinarea, din relaționarea oamenilor, grupurilor și liderilor. Toate cele trei categorii de elemente constituie un subsistem determinant pentru organizație:

- subsistemul individual;
- subsistemul grupal;
- subsistemul conducerii.

Sistemele organizației se definesc prin procese distincte care rezultă din stimulii de intrare și se exprimă prin comportamente de ieșire.

❖ Pentru subsistemul individual procesele caracteristice sunt:

- motivația;
- dezvoltarea;
- adaptarea.

❖ Subsistemul grupal – cuprinde procese care au loc în trei direcții suprapuse:
– planul intragrupal (în interiorul grupului);
– planul extragrupal;
– planul intragrupal la nivelul suporturilor dintre grupuri.

Aceste planuri sunt caracterizate de procese specifice și anume – interacțiunea dintre indivizi și socializarea indivizilor în interiorul fiecărui grup, respectiv competiția și cooperarea la nivelul relațiilor dintre grupuri.

❖ Subsistemul conducerii – implică următoarele procese:
– influențarea indivizilor și a grupului aflate sub autoritatea liderului;
– adoptarea deciziei și coordonarea execuției acesteia – conducerea propriu-zisă;
– comunicarea cu indivizii și grupurile în interiorul spațiului de autoritate.

➢ Principiile managementului organizațiilor sportive

Formularea principiilor de management acordă o importanță specială acelor rezultate din perspectiva sistemică alături de acele rezultate din perspectiva acțiunii și perspectiva eficienței.[156] Acest lucru este reliefat în Fig. 14.

Principii generale:

- Trebuie realizată consonanța dintre caracteristicile sistemului de management al organizației sportive și parametrii săi esențiali și ai mediului ambiant. Acest principiu admite o adaptare a sistemului de management la condiția internă exactă și la circumstanța socio-economică în care decurge activitatea în scopul realizării unei funcționalități eficace, adecvate situației.
- Managementul participativ – este caracterizat prin atragerea alături de cei care exercită managementul (manageri) și a altor categorii de specialiști, a unor segmente direct interesate (acționari, asociații ale suporterilor, autorități locale), care vor beneficia de pe urma activităților sportive, în exercitarea proceselor și relațiilor de management complexe sau importante.
- Motivarea tuturor factorilor implicați în activitatea de educație fizică și sport, care pot constitui o organizație este foarte importantă. Definită de forma de proprietate, dar și de teoria pe care se bazează

[156] Dumbravă, Ionel, 2001, *Managementul general,* Editura Fundația România de mâine, București.

luarea în considerare a participanților, motivarea în mod individual a fiecăruia, determină funcționalitatea și eficiența activității manageriale.

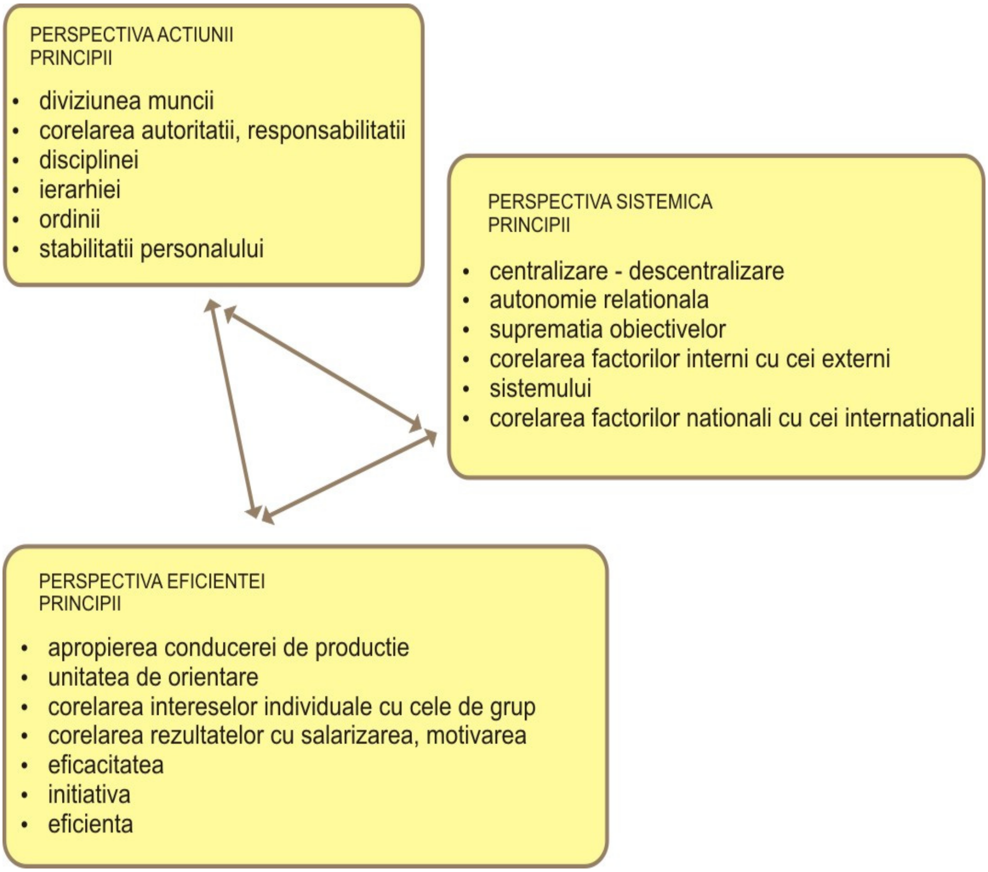


Fig. 14. ***Principii de management***
după I. Dumbravă[157]

„Motivarea, ca principiu de management, exprimă necesitatea unei asemenea stabiliri și utilizări a stimulentelor și sancțiunilor materiale și morale de către factorii decizionali încât să asigure o împletire armonioasă a intereselor tuturor părților implicate, generatoare de performanțe superioare ale organizației sportive."[158]

---

[157] Dumbravă, Ionel, 2001, *Managementul general,* Editura Fundația România de mâine, București.

[158] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 1999, *Management,* ediția a III a revizuită, Editura Economică, București, p. 56.

Aplicarea cu succes a acestui principiu presupune respectarea a cel puțin două cerințe:

- adaptarea unor mijloace motivaționale adecvate, variate, graduale, privind recompensele materiale și morale, precum și a sancțiunilor;
- motivarea are ca adresabilitate toți factori implicați, subevaluarea sau supraevaluarea unui grup de participanți, are un rezultat restrictiv într-un interval de timp, fie asupra celorlalte categorii de participanți și interese, fie asupra funcționalității în totalitate a organizației sportive.

Sistemul de management asigură exercitarea funcțiilor și relațiilor de management la nivelul organizației sportive și este definit „ca ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional, etc. din cadrul organizațiilor sportive, prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management în vederea obținerii unei eficacități și eficiențe cât mai mari."[159] În continuarea și adaptarea sistemului de management sunt definitorii elementele particulare tuturor structurilor administrației publice centrale cu sarcini în domeniul educației fizice și sportului, ale serviciilor publice deconcentrate din județe, corespondente fiecărei structuri sportive.

➢ Componentele sistemului de management ale organizațiilor sportive

Separat de elementele particulare, distincte, proprii tuturor organizațiilor sportive, sistemul de management include:

- subsistemul organizatoric;
- subsistemul informațional;
- subsistemul decizional;
- subsistemul metode și tehnici de management;
- alte elemente ale sistemului managerial.

Potrivit lui O. Nicolescu și I. Verboncu[160], graficul componentelor sistemului de management arată astfel (Fig. 15):

[159] *Idem*, p. 57.
[160] *Ibidem*

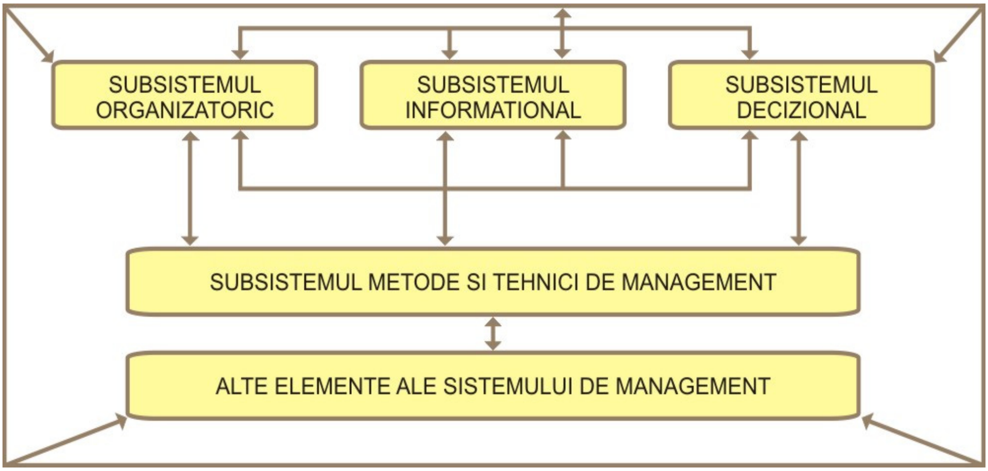


Fig. 15. ***Graficul componentelor sistemului de management***
după O. Nicolescu și I. Verboncu[161]

Subsistemul organizatoric – este definit prin condiționarea legăturilor elementelor organizatorice formale, cu cele informale, care garantează contextul și modul de funcționare a proceselor de muncă din interiorul organizației sportive în viziunea îndeplinirii obiectivelor.

În funcție de complexitatea activității, mijloacele de comunicare între niveluri, efortul economico-financiar necesar comunicării și soluțiile organizatorice adoptate în realizarea structurilor, întâlnim două variabile:

- ✓ numărul de niveluri – care descrie înălțimea piramidei; cu cât piramida ierarhică are mai multe niveluri, cu atât conducerea se depărtează de locul unde au loc operațiile de bază și timpul de răspuns al sistemului se mărește; raționamentul este valabil și în sens invers;
- ✓ aria de control (ponderea ierarhică) reprezintă deschiderea piramidei la bază, respectiv numărul de subordonați care revine unui manager; acesta se modifică fie scăzând când piramida este mai înaltă, fie majorându-se, în sens invers.[162]

[161] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 1999, *Management,* ediția a III a revizuită, Editura Economică, București, p. 57.
[162] Stăncioiu, Ion & Militaru, Gheorghe, 1998, *Management – elemente fundamentale,* Editura Teora, București.

Anca Purcărea[163] și colaboratorii precizează avantajele și dezavantajele limitării ariei de control astfel:

a) avantaje:
   - supervizare directă;
   - control direct;
   - comunicare rapidă manager–subordonați.
b) dezavantaje:
   - supervizarea se implică în munca subordonaților;
   - prea multe niveluri manageriale;
   - costuri mari cu personalul de conducere;
   - comunicare greoaie între nivelul superior și cel de vârf.

Creșterea ariei de control și scăderea numărului de niveluri ierarhice produce după opinia autoarei următoarele efecte[164]:

a) avantaje:
   - alegerea corectă a subordonaților;
   - politici clare;
   - necesitatea delegării de autoritate.
b) dezavantaje:
   - tendința ca supervizorii să fie încărcați;
   - posibilitatea ca managerii să piardă controlul asupra subordonaților;
   - implicarea calității excepționale a managerilor.

În concluzie, sistemul organizatoric îndeplinește în organizațiile sportive următoarele funcții[165]:

- ✓ stabilește principalele componente organizatorice în funcție de obiective, resurse și viziune managerială a conducerii la nivel superior;
- ✓ interconectează subdiviziunile organizatorice în vederea unei funcționalități corespunzătoare;
- ✓ combină resursele organizației respectând o serie de cerințe, punând în prim plan competitivitatea;

---

[163] Purcărea, Anca, Niculescu, Cristian & Constantinescu, Doina, 2000, *Management, elemente fundamentale,* Editura Niculescu, București.

[164] Purcărea, Anca, Niculescu, Cristian & Constantinescu, Doina, 2000, *Management, elemente fundamentale,* Editura Niculescu, București.

[165] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 1999, *Management* ediția a III a revizuită, Editura Economică, București.

- ✓ asigură cadrul necesar pentru desfășurarea activității în ansamblu, aplicând atât criterii de ordin structural-organizatoric, cât și informațional-decizional.

Subsistemul informațional – reprezintă suma domeniilor, formelor, metodelor, procedurilor și mijloacelor cu ajutorul cărora se efectuează generarea, conversia, transmiterea, reprezentarea, prelucrarea, utilizarea și înmagazinarea informației, cadrul necesar pentru previzionarea și realizarea obiectivelor.

Sistemul informațional este reprezentat de sistemul informatic cu ajutorul căruia se efectuează analiza informației cu sprijinul mijloacelor electronice de calcul.

Subsistemul prezintă următoarele elemente:

- informația – știre nouă, necunoscută;
- date (data) – reprezintă modalitatea de transmitere a informației;
- fluxul informațional – cantitatea stabilită de informații care circulă între două elemente ale sistemului sau două componente organizatorice;
- circuitul informațional – drumul pe care îl parcurge informația de la generare până la prelucrare;
- rețeaua informațională – reflectă modalitatea relației emițător – receptor care poate fi:
  - centralizată – există un capăt de rețea;
  - descentralizată – nu există un capăt de rețea;
  - parțial descentralizată.

Datele în volum mic și informațiile în cantitate cât mai mare sunt prelucrate, eventual trecute printr-un proces de conversie (transformarea datelor dintr-un limbaj în alt limbaj). Etapele din viața unei informații sunt: generare, conversie, transmitere, redare, prelucrare, utilizare, stocare, memorare.

Sistemul informațional este separat din motive didactice de cel decizional, în fapt ele constituind un proces informațional decizional unitar.

Subsistemul are un timp de reacție, inclusiv organizația în integralitatea sa, legat de circuitul informațional determinant pe linia misiune–decizie–acțiune. În domeniul educației fizice și sportului subsistemul informațional face referire atât la nivelul strategic cât și pe cel tactic și operațional al managementului.

Subsistemul decizional al organizației sportive este constituit din totalitatea deciziilor adoptate și puse în aplicare pe diferite trepte ierarhice. El cuprinde și deciziile luate în cadrul relațiilor externe ale organizației. Decizia

de conducere sau de management este componenta esențială a subsistemului decizional prin care se desemnează cursul de acțiune ales în vederea îndeplinirii unui anumit obiectiv din cadrul organizației, care are implicație directă asupra a cel puțin unei persoane, influențându-i acțiunile și comportamentul.[166]

Nicolescu și Verboncu[167] evidențiază trei funcții principale pe care le îndeplinește subsistemul decizional:

- ✓ direcționează dezvoltarea de ansamblu a organizației și a componentelor sale. Previziunile pe care se fundamentează evoluția activităților organizațiilor sportive sunt practic materializate în ansambluri de decizii strategice, tactice sau curente, fiind alcătuite din:
  - *ordine* și *instrucțiuni* emise de autoritatea centrală cu atribuții în educație fizică și sport;
  - *decizii* adoptate de instituții, administrație locală, cluburi sportive de drept public;
  - *hotărâri* ale structurilor sportive asociative, federații, cluburi sportive de drept privat. Prin acestea se stabilesc principalele obiective urmărite, modalități principale de acționare, precum și resursele alocate.
- ✓ stabilește acțiunile personalului și compartimentelor organizației pentru realizarea sarcinilor de serviciu, în baza deciziilor manageriale curente și mai rar acțiunile tactice care stabilesc concret cine, ce, când, cum, cu ce mijloace trebuie făcut și cu ce restricții.
- ✓ asigură armonizarea activităților și personalului organizației.

Subsistemul metode și tehnici de management (metodologic managerial) se compune din totalitatea metodelor, tehnicilor și procedurilor folosite cu precădere în managementul organizației sportive.

Cele mai importante metode și tehnici de management uzitate în domeniul educației fizice și sportului sunt:

- generale:
  - managementul pe obiective;
  - managementul prin bugete;

[166] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 1999, *Management* ediția a III a revizuită, Editura Economică, București.
[167] *Idem*

- managementul participativ;
- managementul prin excepții;
- managementul prin proiecte.

- specifice:
  - metoda diagnosticării;
  - metoda delegării;
  - metoda ședinței;
  - tabloul de bord.
- de stimulare a creativității:
  - metoda brainstorming;
  - metoda Delbeg;
  - metoda Delphi.[168]

Subsistemul metodelor și tehnicilor de management îndeplinește în principal următoarele funcții:[169]

- ✓ asigurarea suportului logistic, metodologic, pentru exercitarea ansamblului proceselor și relațiilor de management și pentru principalele subsisteme prin care acestea se operaționalizează. Metodele și tehnicile de management constituie instrumentul curent pentru operaționalizarea proceselor și relațiilor de conducere, fiind folosite frecvent ședințele, delegarea, graficul de muncă, diagnosticarea, etc.
- ✓ dezvoltarea potențialului managerial și de execuție, având în vedere dimensiunea umană a proceselor și relațiilor de management. Folosirea metodelor și tehnicilor de management trebuie să conducă la dezvoltarea potențialului profesional al fiecărui salariat în condițiile în care fiecare reprezintă o personalitate diferențiată prin aspirații și posibilități.
- ✓ Scientizarea muncii de management determinată de apariția și dezvoltarea managementului științific (folosirea adecvată a metodelor și tehnicilor de conducere) dar și de profesionalizarea managementului (necesitatea formării unui corp de manageri special pregătiți), demers facilitat de informatizare.

[168] Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion, 1999, *Management* ediția a III a revizuită, Editura Economică, București.
[169] *Idem*

Alte elemente ale sistemului de management[170] – managementul activităților de mentenanță cuprinde totalitatea măsurilor și acțiunilor tehnico-organizatorice, care au ca finalitate asigurarea celor mai bune performanțe pentru bunul considerat (clădire, sală de sport, instalații și aparatură sportivă, etc.) „mentenanța reprezintă o treaptă superioară în asigurarea și utilizarea mijloacelor fixe care are la bază atât activitățile de întreținere și reparații, dar și cele administrative și manageriale."[171]

[170] Verzea, Ion, Marc, Gabriel & Richet, Daniel, 1999, *Managementul activității de mentenanță,* Editura Polirom, București.
[171] *Idem*, p.18.

6. Concluzii

Managementul este un domeniu de cercetare cu caracter interdisciplinar, de graniță. În esență este știința şi arta de a conduce eficient, de a optimiza valorificarea tuturor resurselor în vederea obținerii succesului.

Managementul organizației, sub aspectul abordării ştiințifice, prezintă două elemente specifice: procesele şi relațiile de management. Astfel, esența ştiinței managementului o reprezintă studiul relațiilor şi proceselor de management din cadrul organizației. Managementul organizației reprezintă o componentă a ştiinței managementului, de fapt cea mai dezvoltată şi cunoscută. Aşa cum am evidențiat pe parcursul acestei lucrări, formele de organizare socială reprezintă dinamica evoluției societății, iar modul în care sunt organizate ele, fac să performeze. În cadrul lor, *procesele de management* înglobează toate fazele care determină obiectivele organizației dar şi obiectivele tuturor elementelor componente ale sistemului organizațional. De asemenea se evidențiază resursele şi modul de acțiune necesar realizării obiectivelor. Relațiile de management intervin asupra raporturilor care se stabilesc între componentele unei organizații şi între acestea şi componentele altor sisteme, în procesele previzionării, coordonării, antrenării şi control-evaluării activității organizației, acestea reprezentând *funcțiile managementului,* care au constituit scheletul cercetării noastre.

În timp, managementul a devenit una dintre cele mai importante științe. Problemele sunt soluționate prin evidențierea unor metode sigure și raționale. Conducerea organizațională presupune în primul rând unitatea elementelor componente ale organizației, unitatea lor organică. Organizațiile completează în perioada actuală realitatea înconjurătoare. Omul și-a structurat existența în organizații, încă din zorii apariției sale, în cadrul cărora a trăit și a performat. Capacitatea omului de a acționa, forța lui de a răspunde presiunilor mediului exterior, posibilitățile lui de acționare sunt limitate în afara organizației. Capacitatea de cunoaștere, pe măsura îmbunătățirii bagajului educațional a dus la dezvoltarea modului de organizare. Se evidențiază cu determinare necesitatea cooperării în cunoaștere, ceea ce determină sporirea calității acțiunii. Aceasta

este generată de activitatea organizațională fiind direct influențată de valoarea individului. Așadar, studiul managementului organizațional devine extrem de important, deoarece societatea contemporană, competitivă și competițională nu mai permite progresul fără aportul științei, fără un fundament științific al celor implicați în activitățile sociale. Acest fenomen se transpune normal și inevitabil și asupra activității sportive din țara noastră.

Observând practica în domeniul managementului organizațiilor sportive, regăsim extrem de puține referiri în literatura de specialitate. Știința managementului, inclusiv în domeniul sportului, este indispensabilă în perspectiva activității organizatorice. Cercetând literatura de specialitate am încercat să aduc împreună în acest volum elementele care compun cadrul general privind activitatea de management organizațional sportiv. Acesta nu poate exista fără o abordare sistemică, organizația fiind ea însăși un sistem. Activitatea managerială la nivel de structură, se organizează și se desfășoară pe baza unor principii care permit orientarea spre noutate și inovare și evidențierea a tot ce poate oferi știința conducerii. În urma cercetării efectuate, acestea au fost evidențiate în acest volum, atât din punct de vedere al structurii, cât și a importanței lor. Coordonatele de bază ale proiectării și funcționării activității de management sunt puse în valoare de principiile de management enumerate în această lucrare. Ele compun un sistem care stă la baza structurii și modelării managementului organizațiilor și a comportamentului managerilor. Managementul științific implică respectarea unor condiții ce decurg din principiile evidențiate, dar și din cele ale organizării structurale a organizațiilor sportive. Lucrarea evidențiază modul optim de repartizare a sarcinilor, stabilirea exactă a responsabilităților de conducere, atragarea specialiștilor și implicarea lor în activitatea de management. Se constituie și un sistem de managemrnt pe baza respectării acestor principii și condiții, se pun în evidență forme și metode de management științific care să contribuie la valorificarea superioară a resurselor și la obținerea succesului. Respectarea acestor principii impune stabilirea unor strategii privind dezvoltarea organizațiilor sportive. Se identifică în acest mod managementul strategic, ca fiind o noțiune și un concept cu caracter larg, care pune în evidență întreaga activitate a managementului organizației, în sensul elaborării strategiei de performanță a structurii sportive și punerii ei în practică. Lucrarea evidențiază importanța așezării managementului în centrul strategiei de dezvoltare a organizației sportive. Totalitatea

proceselor care pun în evidență evoluția organizației determină creșterea performanței. Aceasta este și esența dezvoltării, care este în cea mai mare parte rezultatul implementării cercetării științifice în activitatea organizațională. Am evidențiat astfel, procesul unitar cercetare-dezvoltare, cu toate componentele lui, care se realizează în multiple planuri de organizare. Acesta este de fapt și scopul managementului strategic; intuirea și direcționarea unei evoluții viitoare a organizației, fiind procesul prin care managerii iau decizii, stabilind obiective pe termen lung, precum și modalitățile de acțiune în vederea realizării lor. Evoluția organizației are loc pe baza direcțiilor strategice formulate și puse în practică de conducerea acesteia, în cadrul procesului de management strategic.

Volumul evidențiază și sintetizează evoluția conceptului de management în general dar și sportiv în special, atât pe plan internațional, cât și național. Nevoia unei asemenea abordări este dată de interesul exprimat în dezvoltarea unei culturi organizaționale, importantă pentru conducătorii de cluburi și entități sportive. Cunoașterea evoluției conceptului întregește personalitatea culturală și de specialitate a conducătorilor transformându-l în știință și artă. Am evidențiat în același cadru simbioza dintre management și sport, cercetările moderne conturând conexiuni între ele, dând o semnificație aparte acestei noi discipline (management organizațional sportiv), care îmbogățește conținutul Științei sportului. Prin concepte și metode de cercetare specifice și prin abordarea unei tipologii științifice proprii, managementul definește fenomenul sportiv ca o activitate orientată spre îndeplinirea unor orbiective profesional-sociale ale domeniului sport.

Prin prisma managementului, sportul reprezintă o componentă evolutivă a vieții sociale moderne, cu o structură națională și internațională proprie, cu o bază materială specifică și un numeros grup de cadre tehnice de specialitate, cu structuri organizatorice bazate pe sisteme, legități, principii teoretice, pe instituții și organisme naționale și internaționale ce urmăresc realizarea formării și perfecționării materiale, spirituale și biologice a practicanților, participanților și conducătorilor din activitatea sportivă. Așa cum am arătat, apare inevitabil întrebarea *De ce sportul are nevoie de management?*

Lucrarea prezentă argumentează în cadrul teoretic răspunsul la această întrebare. Managementul constituie știința conducerii. Conducerea fenomenului sport, care în ultimul deceniu a cunoscut o expansiune spectaculoasă în lume,

atât cantitativ, cât și calitativ, a necesitat descoperirea, folosirea și adaptarea a noi metode de dirijare și de modernizare a structurilor organizațiilor sportive. Dezvoltarea sistemului economic legat de acoperirea socială a domeniului sport, printr-o evoluție rapidă a industriei de materiale și echipament sportiv, a locurilor de pregătire și concurs, a necesitat reorganizarea structurii instituționale a sportului. Mediatizarea întrecerilor sportive a condus la apariția unor noi meserii – manager sportiv și management în sport. Diversitatea și multitudinea problemelor care au apărut în munca de instruire sportivă au determinat ca activitatea de conducător a antrenorului să fie preluată de managerul sportiv, ca specialist în domeniul relațiilor organizatorico-economice. Managementul sportiv constituie o ramură distinctă în știința sportului, deoarece are domeniu propriu de cercetare și folosește metode științifice în organizarea obiectului de activitate. Sportul se află astăzi la originea unei surse de profit economic care trebuie bine gestionată și de care să beneficieze oamenii sportului prin contracte clare, liber consimțite, conduse de manageri ai domeniului.

Introducerea noutăților managementului ca știință modernă în practica sportivă impune ca specialistul domeniului să fie la curent cu arta conducerii. În lumea contemporană sportul constituie o componentă a vieții sociale, o categorie socială distinctă, cu o structură mondială bine definită, cu structuri continentale proprii și cu structuri naționale de tradiție. Fiecare disciplină sportivă beneficiază de concepte organizatorice proprii, bazate pe sisteme și principii, necesare dezvoltării fiecărui domeniu de activitate din interiorul conceptului. Actul managerial la noi în țară este realizat de un personal tehnic, metodic, economic și organizatoric, de specialiști selecționați pe bază de competențe din rândul cunoscătorilor domeniului sport. Știința managementului definește sportul ca un fenomen de importanță majoră, socială și economică. Managementul reprezintă un concept nou pentru pregătirea specialiștilor domeniului, așa cum este el utilizat în sistemele sociale ce se bazează pe economia de piață. Un studiu recent organizat sub egida Comitetului Internațional Olimpic asupra apariției și organizării sporturilor, a demonstrat că reuniunea diferitelor forme de manifestare a întrecerilor au condus la apariția unor sisteme de organizare cu structuri proprii, interne și internaționale. Rolul acestora l-a constituit organizarea, conducerea și perfecționarea unui calendar competițional, echitabil pentru practicanții diferitelor ramuri sportive. Volumul evidențiază importanța managementului în studierea proceselor și relațiilor de management,

în descoperirea legităților și principiilor care le guvernează și de a concepe noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere pentru a asigura obținerea, menținerea și creșterea competitivității. Astfel, esența științei managementului o reprezintă studiul relațiilor și proceselor de management.

Prin această lucrare, am adus în evidență elemenetele de conținut ale științei managementului. Am disecat cadrul teoretic general astfel încât cititorii să pătrundă în fibra componentelor ei. Un specialist al domeniului trebuie să cunoască în amănunt cadrul teoretic privind funcțiile și principiile sistemului de management. Esența activității o reprezintă funcțiile managementului. Cunoașterea și înțelegerea acestora reprezintă un aspect foarte important privind înțelegerea conținutului științei managementului. În practică, principiile managementului se divid în funcție de aria de acoperire a proceselor de management și a totalității care alcătuiesc organizațiile.

Având în vedere gradul de penetrare pe care îl are managementul la nivelul tuturor organizațiilor, diversitatea de acțiune și abordare, conducerea activității se realizează de către manager. Aceștia influențează în mod direct calitatea procesului de management datorită nivelului lor de pregătire, a calităților și a deprinderilor pe care le au. Managerul este cel care exercită funcțiile managementului și ia decizii care influențează activitatea și calitatea organizațiilor. Pentru aceasta trebuie să fie bine pregătiți deoarece ei stabilesc obiective, organizează, coordonează și antrenează personalul în scopul realizării obiectivelor și controlează modul de organizare și desfășurare al activităților. Ca urmare, activitatea managerilor este apreciată după modul de exercitare a funcțiilor managementului.

Această perspectivă organizațională este condiționată de abordarea sistemică a organizațiilor sportive. În domeniul educației fizice și a sportului această abordare este justificată atât de existența acestui domeniu ca știință, cât și de elementele cu care operează: sistem, structură, funcție. Abordarea sistemică are în vedere interdependența elementelor structurale și funcționale ale sistemului, metodologia acestei teorii fiind aplicabilă în totalitate unor activități diverse, mijloacele și tehnicile de analiză fiind diferențiate. Abordarea organizațiilor s-a făcut prin prisma structurării sistemice a acestora. Am evidențiat subsistemele funcționale ale organizației, de adaptare și de conducere.

Acest volum poate fi considerat o parte contributivă care să ducă la deschiderea de noi orizonturi cu privire la abordarea modernă a managementului

organizațional. Din punct de vedere teoretic, această lucrare aduce o contribuție la studierea științifică a fenomenului numit management organizațional, oferind o viziune globală asupra implementării lui la nivelul organizațiilor sportive. De asemenea, mi-a oferit posibilitatea unei retrospecții a bazelor teoretice a managementului organizațional. Ele reprezintă totalitatea elementelor componente ale științei managementului, fiind general valabile și aplicabile în activitatea organizațională. Suntem contemporani cu abordarea empirică a managementului organizațiilor sportive în țara noastră. Acest aspect se datorează faptului că știința managementului era inexistentă înainte de 1990, iar pe de altă parte, faptului că odată cu apariția organizațiilor sportive de drept privat (profesioniste) managementul se exercită de cele mai multe ori așa cum vrea investitorul. Demersul acestei lucrări este de a evidenția în cadrul organizațiilor sportive caracterul științific al managementului și importanța aplicării acestei științe în activitatea organizațiilor sportive.

Bibliografie

Androniceanu, Armenia (1998). *Management public*, Editura Economică, Bucureşti.

Androniceanu, Armenia (2003). *Noutăți în managementul public*, Editura Economică, Bucureşti.

Armstrong, Michael (2007). *Cum să fii un manager și mai bun*, Editura Meteor Press, Bucureşti.

Armstrong, Michael (2006). *Managementul resurselor umane*, Editura Codecs, Bucureşti.

Babbie, Earl (2010). *Practica cercetării sociologice*, Editura Polirom, Iași.

Balaurre, Virgil (2002). *Marketing ediția a II a revăzută și adăugită*, Editura Uranus, Bucureşti.

Băcanu, Bogdan (1997). *Management strategic,* Editura Teora, București.

Băloiu, Liviu Mihail (2008). *Management inovațional*, Editra ASE, București.

Bennis, Warren (1989). *The Unconscious Conspiracy: Why Leaders Can`t Lead,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Bijou, Carles (1971). *La responsabilité du developpment dans les entreprises*, Editura Hommes et Techniques, Paris.

Bompa, Tudor (2001). *Teoria și metodologia antrenamentului sportiv – Periodizarea,* Editura Ex Ponto, București.

Bonciu, Cătălin (2000). *Instrumente manageriale psihologice*, Editura C.H. Beck, Bucureşti.

Brătianu, Constantin (2002). *Management strategic,* ed. a II-a, Editura Universitaria, Craiova.

Brătianu, Constantin (2004). *Management strategic,* Editura Universității Politehnice București, București.

Burciu, Aurel (2008). *Introducere în management,* Editura Economică, București.

Burloiu, Petre (1997). *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, Bucureşti.

Burnes, Bernard (1996). *Managing change,* ediția a II-a, Editura Pitman Publishing, Londra.

Cardon, Alain (2006). *Coaching și leadership în procesele de tranziție*, Editura Codecs, Bucureşti.

Cardon, Alain (2003). *Coaching pentru echipele de directori*, Editura Codecs, București.

Carnegie, Dale (2002). *Liderul poți fi tu*, Editura Curtea Veche, București.

Cândea, Radu (1996). *Comunicare managerială*, Editura Expert, București.

Cârstea, Gheorghe (1999). *Educația fizică – fundamente teoretice și metodice,* Casa editorială „Petru Maior", București.

Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structures: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.

Cioran, Emil (2001). *Schimbarea la față a României,* ediția a VI-a, Editura Humanitas, București.

Constantinescu, Mihaela (2009). *Marketing sportiv – de la oabordare tranzacțională la o perspectivă rațională*, Editura ASE, București.

Cowley, Michael & Dom, Ellen (1997). *Beyound Strategic Vision,* Butter Worth, Heineman, Oxford.

Dătculescu, Petre (2006). *Cercetarea de marketing*, Editura Brandbuilders Grup, București.

Deming, Edwards, 1986, *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge.

Dinu, Mihai (1997). *Comunicarea*, Editura Științifică, București.

Drucker, F. Peter (2000). *Inovare și spirit intreprinzător,* Editura Teora, București.

Epuran, Mihai & Marolicaru, Mariana (2000). *Metodologia cercetării în educație fizică și sport,* Editura Risoprint, Cluj Napoca.

Fisk, Peter (2008). *Geniu în marketing*, Editura Meteor Press, București.

Fornade, Alin (01.02.2011). *Andrei Marga vorbește despre sport ca parte a culturii: „E prea multă vorbărie în sportul de la noi",* Gazeta Sporturilor.

Gherasim, Toader (2003). *Cercetări de marketing,* Editura Economică, București.

Goleman, Daniel (2008). *Inteligența socială,* Editura Curtea Veche, București.

Graham, Lee (2007). *Coaching pentru lideri*, Editura Codecs, București.

Hart, Michael (1978). *The 100: A Ranking of the Most Influential Persons in History,* Hart Publishing Co. Inc., New York.

Ionescu, Gh. Gheorghe (1996). *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București.

Johns, Gary (1998). *Comportament organizațional*, Editura Economică, București.

Katz, Robert L. (1974). *Skills of an Effective Administrator,* Harvard Business Review, vol. 52 (5), pp. 90–102.

Kotler, Philip (2002). *Managementul marketingului,* Editura Teora, București.

Lăzărescu, Alexandru (1996). *Management, legislație, deontologie în sport,* Editura Fundația România de mâine, București.

Lencioni, Patrick (2007). *Cinci disfuncții ale muncii în echipă. O fabulă pentru lideri*, Editura Curtea Veche, București.

Levitt, Theodore (1976). *Management and Post-industrial Society*, The Public Interest.

Malița, Mircea (2001). *Zece mii de culturi, o singură civilizație,* Editura Nemira, București.

Manolescu, Aurel (1998). *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.

Marcu, Vasile & Marinescu, Mariana (2007). *Educația omului de azi pentru lumea de mâine,* Editura Universității din Oradea, ediția a IV a, Oradea.

Marcu, Vasile & Ciobanu, Doriana (2009). *Exercițiul fizic și calitatea vieții – studii și cercetări*, Editura Universității din Oradea, Oradea.

Marcu, Vasile și colaboratorii (2010). *Activitățile motrice adaptate la persoanele de vârsta a treia*, Editura Universității din Oradea, Oradea.

Marcu, Vasile & Filimon, Letiția (coord.) (2010). *Psihopedagogie pentru formarea profesorilor,* Editura Universității din Oradea, ediția a III-a revizuită, Oradea.

Marcu, Vasile (1980). Pentru o abordare sistemică în cercetarea educației fizice și sportului, *Revista de Educație Fizică și Sport,* nr. 6.

Marcu, Vasile & Buhaș, Sorin Dacian (2011). *Abordarea sistemică a managementului organizațiilor sportive,* Analele Universității din Oradea – Fascicula Educație Fizică și Sport, I.S.S.N. 1224–5100, Editura Universității din Oradea, pp. 101–117.

Marcu, Vasile & Buhaș, Sorin Dacian (2011). *Analiza sistemică a activității sportive,* The International Congress of Physical Education, Sports and Kinetotherapy 1^{st} Edition, ISBN 978-606-8294-37-7, Editura Discobolul, București, 10 Iunie 2011.

Mathis, Robert, Nica, Panaite & Rusu, Costache (1997). *Managementul resurselor umane,* Editura Economică, București.

Maxwell, C. John (2005). *Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații*, Editura Amaltea, București.

Maxwell, C. John (2002). *Cele 21 de calități ale liderului*, Editura Amaltea, București.

Mărginean, Ion (2000). *Proiectarea cercetării sociologice*, Editura Polirom, Iași.

Mihăilescu, Ioan (2003). *Sociologie generală: Concepte fundamentale și studiu de caz,* Editura Polirom, Iași.

Mihuț, Ioan (2002). *EUROmanagement,* Editura Economică, București.

Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press.

Mintzberg, Henry & Quinn, James (1991). *The strategy process: Concepts, contexts, cases,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Moldoveanu, George (1999). *Analiza organizațională*, Editura Economică, București.

Nedelea, Ștefan (2008). *Managementul organizației*, Editura ASE, București.

Negoiță, Alexandru (1991). *Drept administrativ și știința administrației,* Universitatea Atenaeum, București.

Nicolescu, Ovidiu (1997). *Management*, Editura Economică ediția a II-a, București.

Nicolescu, Ovidiu & Verboncu, Ion (2008). *Metodologii manageriale*, Editura Universitară, București.

Niculescu, Marian (2003). *Metodologia cercetării științifice în educație fizică și sport*, Editura Bren, București.

Oakland, John (1995). *Total quality management*, Butterword, Oxford.

Olaru, Marieta (1999). *Managementul calității,* ediția a II-a, Editura Economică, București.

Olteanu, Valerica & Cetină, Iuliana (1994). *Marketingul serviciilor*, Editura Didactică și pedagogică, București.

Patapievici, Horea Roman (2002). *Politice,* ediția a III-a, Editura Humanitas, București.

Popa, Ion (2004). *Management strategic,* Editura Economică, București.

Popescu, D. Ioan (1998). *Arta de a comunica*, Editura Economică, București.

Porter, Michael (2001). *Avantajul concurențial,* Editura Teora, București.

Rawlinson, J. Geoffrey (2001). *Gândirea creativă și brainstorming*, Editura Codecs, București.

Rosen, Ronald (1995). *Strategic management. An introduction,* Pitman Publishing, London.

Rotariu, Traian (2001). *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*, Editura Polirom, Iași.

Rue, L. York (1986). *Strategic management*, McGrow – Hill Company, New York.

Russu, Corneliu (1993). *Management,* Editura Expert, București.

Rusu, Costache (2003). *Managementul schimbării,* Editura Economică, București.

Sadler, Philip (1998). *Managerial leadership*, Aldershot, Gover.

Smith, Perry (1999). *Preluarea comenzii. Un ghid practic pentru lideri,* Editura Militară, București.

Ștefănescu, Paul (1995). *Bazele marketingului,* Editura Didactică și Pedagogică, București.

Taylor, Frederick (1911). *The Principles of Scientific Management*, Harper Bros, New York.

Teodorescu, Silvia (2009). *Antrenament și competiție,* Editura Alpha MDM, Buzău.

Thomson, John, L. (1997). *Strategic management,* third edition, Editura International Thomson Business Press, London.

Verboncu, Ion (1998). *Ghid metodologic pentru manageri*, Editura Tehnică, București.

Verboncu, Ion (2005). *Management și performanțe*, Editura Universitară, București.

Vlăsceanu, Mihaela (1999). *Organizațiile și cultura educațională,* Editura TREI, București.

Zlate, Mielu (1975). *Psihologie socială și organizațională industrială,* Editura Politică, București.

Zlate, Mielu (2004). *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași.

Zolențan, Tiberiu, Burduș, Eugen & Căprărescu, Gheorghiță (1998). *Managementul organizației,* Editura Economică, București.

xxx (1998). *Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a II-a, Editura Univers enciclopedic, București.

xxx (2002). *Enciclopedia educației fizice și sportului din România*, Editura Aramis, București.

xxx Legea Educației Fizice și Sportului nr. 69/2000, publicată în Monitorul Oficial nr. 200 din 9 mai 2000, consolidată 2009.

xxx Ordonanța de Guvern nr. 22/2000 cu privire la asociații și fundații.

http://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy, accesat la data de 08.08.2012.

ISBN: 978-606-37-0855-8